

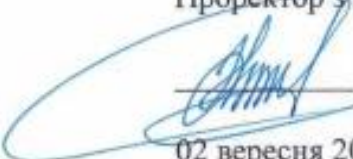
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Фармацевтичний

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи

 **Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ**

02 вересня 2024 року



МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО ЛЕКЦІЙ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ЕТИЧНА МОТИВАЦІЯ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність: 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма: Практична психологія

Одеса - 2024

Затверджено:

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від 26 серпня 2024 року

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

Розробники:

Професор кафедри, доц. Борщ В. І.

Асистент кафедри симуляційних медичних технологій

Белозерцева-Баранова Ю. Є.

ТЕМА 1. HR-МЕНЕДЖМЕНТ І КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ HR-МЕНЕДЖЕРА

Актуальність теми: У сучасному бізнес-середовищі ефективність роботи організацій значною мірою залежить від управління людськими ресурсами. HR-менеджмент відіграє ключову роль у розвитку та підтримці кадрового потенціалу, що безпосередньо впливає на успішність організації. В умовах постійних змін і зростання конкуренції HR-менеджери повинні володіти широким спектром знань і навичок для ефективного залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Це включає не тільки традиційні функції кадрової роботи, але й стратегічне планування, розвиток корпоративної культури, управління змінами, а також психологічні аспекти управління. Таким чином, знання основ HR-менеджменту є важливим для будь-якого управлінця, який прагне забезпечити довгостроковий успіх своєї організації.

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти знань про основні функції та завдання HR-менеджменту, розвиток компетентностей у сфері управління персоналом, включаючи планування потреб у кадрах, підбір, навчання, мотивацію, розвиток та утримання співробітників, а також управління корпоративною культурою та змінами в організації.

Основні поняття:

1. HR-менеджмент: визначення, завдання та ключові функції
2. Концепції управління персоналом
3. Персонал
4. Людський капітал

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Управління персоналом як навчальна дисципліна. Основні категорії управління персоналом.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом є одним з основних чинників конкурентоспроможності організації.

Існує багато визначень управління персоналом (далі – УП), які відображають еволюцію процесу та інтерпретацію цього поняття.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення як організаційних, так і індивідуальних (особистісних) цілей.

Управління персоналом – вид діяльності з керівництва людьми, спрямований на досягнення цілей організації (фірми, підприємства) шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею.

З цього випливає, що поняття управління персоналом має два основні аспекти:

1. функціональний;
2. організаційний.

З функціональної позиції під управлінням персоналом розуміється виконання таких важливих завдань, як:

- 1) визначення загальної стратегії управління персоналом;
- 2) формування кадрової політики;

- 3) планування потреби в персоналі з урахуванням чинного кадрового складу;
- 4) набір, відбір та оцінка персоналу;
- 5) адаптація персоналу;
- 6) навчання та розвиток персоналу;
- 7) система просування по службі (управління кар'єрою);
- 8) звільнення персоналу;
- 9) побудова та організація робіт, зокрема визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання завдань, умов праці;
- 10) політика заробітної плати та соціальних послуг;
- 11) управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює усіх співробітників організації та всі її структурні підрозділи, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Категорія «**персонал**» об'єднує складові частини трудового колективу організації. До персоналу належать усі працівники (трудоий колектив), які виконують виробничі та управлінські операції й займаються переробкою предметів праці з використанням засобів праці.

Персонал організації (кадри, трудоий колектив) – це основний штатний склад співробітників організації, які виконують господарські та управлінські функції.

Робітники (виробничий персонал) здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною часткою фізичної праці.

Адміністративно-управлінський персонал – це сукупність менеджерів (співробітників, які здійснюють цілеспрямований вплив на діяльність трудових колективів), професіоналів і фахівців (співробітників, для виконання службових обов'язків яких, відповідно до кваліфікаційних вимог, необхідна наявність вищої або середньої спеціальної освіти в галузі управління, економіки, фінансів тощо), які професійно здійснюють управлінську діяльність.

Залежно від масштабу управління розрізняють:

- лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління;
- функціональних керівників, які реалізують окремі функції управління.

У теорії управління, крім категорії «персонал», зустрічаються такі поняття, як «трудоі ресурси», «робоча сила», «людські ресурси», «людський потенціал», «трудоий потенціал», «людський капітал», «кадри». Ці поняття відрізняються між собою і несуть різне змістовне навантаження.

Кадри (кадровий склад) – це основна одиниця організаційно-економічного механізму організації; штатні (постійні) кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації. Ця категорія синонімічна поняттю «персонал».

Трудоі ресурси (або також трудоі резерви) – це частина працездатного населення: чоловіки віком від 15 до 70 років та жінки віком від 15 до 65 років. Це частина населення працездатного віку, яка має необхідний фізичний розвиток, знання та практичний досвід для роботи в народному господарстві. До трудових ресурсів належать як зайняті, так і потенційні працівники. Виокремлення категорії «трудоі ресурси» ґрунтується на використанні законодавчо встановлених меж робочого віку. Це та кількість робочої сили, на яку може розраховувати суспільство в процесі сукупної трудової діяльності. У широкому сенсі, це трудоий потенціал суспільства або соціальної системи.

Робоча сила – це кількість працевлаштованих людей, а також тих, хто ще не працевлаштований, але перебуває в активному пошуку роботи.

Людські ресурси – це кількість співробітників із високим рівнем кваліфікації, залучених до процесу розробки інтелектуального продукту. Іншими словами, людські ресурси становлять сукупність різних якостей людей, що визначають їхню працездатність до виробництва матеріальних та духовних благ, і є узагальнюючим показником розвитку

суспільного виробництва. У широкому сенсі, це весь соціальний потенціал суспільства: від немовлят до людей пенсійного віку.

Людський потенціал – це стратегічна складова людських ресурсів організації, оскільки створює потенційні можливості людських ресурсів розвиватися та адаптуватися до ринкових умов. Іншими словами, це здатність людини (індивіда) або людства (сукупність індивідів) проявити теоретичні можливості на практиці.

Трудовий потенціал – це частина людського потенціалу індивіда, яка формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання та життєвого досвіду.

У ширшому розумінні, трудовий потенціал являє собою розвинену в даному суспільстві сукупність демографічних, соціальних і духовних характеристик та якостей працездатного населення, які втілені або можуть бути втілені в рамках і за допомогою наявної у суспільстві системи відносин щодо участі у процесі праці та суспільної діяльності. Трудовий потенціал є формою втілення людського чинника виробництва, економіки, тобто в трудовому потенціалі враховуються лише зайняті.

Трудовий потенціал працівника включає:

- **Психофізіологічний потенціал** (здібності та схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо).
- **Кваліфікаційний потенціал** (обсяг, глибина та різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь, які обумовлюють здатність працівника до праці певного змісту та складності).
- **Особистісний потенціал** (рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби та запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини).

Трудовий потенціал організації – це сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов. Структура трудового потенціалу організації є співвідношенням різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними. Компоненти: кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний.

Людський капітал – це сукупність набутих у процесі освіти та практичної діяльності знань, навичок, умінь, мотивацій та енергій, якими володіє індивід, що використовуються протягом певного періоду часу для виробництва товарів і послуг, що дозволяє йому отримувати дохід, а суб'єкту господарської діяльності – прибуток.

2. Концепції управління персоналом

Управління персоналом у своїй еволюції пройшло багато етапів, які розглядаються в межах становлення шкіл управління. Еволюція відношення до персоналу представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Еволюція ставлення до кадрів у процесі становлення шкіл управління

Школи менеджменту	Функції	Організаційні структури	Методи	Принципи та вимоги
Наукове управління	Планування організація; Мотивація; Контроль	Лінійно-функціональна; Бюрократична	Норми праці; Підбір и розстановка кадрів; Оплата праці; Наставництво; Поділ праці; Регламентація виробничих процесів	Працівник, як додаток до механізму; Підвищення інтенсифікації праці; Наукова система «випалювання поту»

Адміністративне управління (класична школа)	+ Координація	Лінійно-функціональна; Бюрократична	Адміністративно-правові; Економічні; Розпорядчі	Вимоги до управлінського персоналу: фізичні якості, загальний розвиток, освіченість, спеціальні знання та досвід
Школа людських відносин; Біхевіоризм	+Мотивація	Дивізійна	Соціально-психологічні	Керівництво персоналом; Увага до персоналу; Розвиток кадрів; формування психологічного клімату; Мотивація
Школа кількісного підходу	+Прогнозування, аналіз	Матрична	Кількісні, евристичні	Управління персоналом; Ставлення до персоналу як до трудових ресурсів; Створення методик аналізу діяльності; Забезпечення ефективності; Стратегічне управління
Інноваційний менеджмент	Інноваційна функція	Інноваційна (адаптивна, гнучка)	Системний аналіз; Методи комплексного впливу на організацію	Людський капітал; Витрати на персонал = інвестиції

Методологія управління персоналом порівняно тривалий період формувалася за умов нічим не обмеженого ринку праці за відсутності інститутів захисту працівників. В цих умовах організації і підприємства прагнули мінімізувати витрати на персонал. Ідея мінімізації витрат на персонал була сформована у теоретичному базисі школи «наукового управління» (У. Тейлор).

Передбачалося, що у разі реалізації цієї концепції можна уникнути впливу суб'єктивних чинників на якість технологічних процесів. Поділ технологічних процесів на локальні операції дозволяв використовувати низькокваліфікованих працівників із мінімальною оплатою праці.

Разом з цим автори школи наукового управління не відкидали і необхідність стимулювання персоналу задля збільшення обсягів випуску продукції і на підвищення загальної продуктивності праці організації. При цьому реалізовувалася система заохочень, побудована на нормативному принципі підтримки персоналу, а також визнавалася значущість діяльності щодо відбору працівників за фізичними й інтелектуальними ознаками відповідно до характеристики трудової діяльності.

Послідовники школи наукового управління Френк і Ліліан Гілберт зробили значний внесок у теорію управління персоналом, досліджуючи проблеми оптимізації праці і її виміру, підбору та розміщення персоналу. У межах концепції наукової школи Р. Емерсон (1853-1931

рр.) запропонував необхідність запровадження в організаціях штатної посади «менеджер з персоналу» («Дванадцять принципів продуктивності»). При цьому він зазначав, що «для виробництва дуже важливо мати хоча б трохи фахівців, які мають інтуїцію, спостережливість, тямущість, з одного боку, і все багатство фізіологічних, психологічних та антропологічних знань, з іншого. Тільки такий фахівець може дати адміністрації та кандидату на роботу дійсно компетентну раду, тільки він може вірно сказати чи годиться кандидат на цю роботу».

Таким чином, школа наукового управління розвивалася у контексті управління персоналом, ґрунтуючись на принципах вертикального поділу праці та нормування праці, а також позиціонування управління персоналом, як одного з напрямків менеджменту.

Подальший розвиток теорії управління персоналом пов'язаний із широко відомим ученим Анрі Файолем (1841-1925 рр.), який досліджував проблеми формування раціональної організаційної структури та відповідної їй системи управління персоналом у рамках механістичної моделі. При цьому він запропонував 14 принципів ефективного управління організацією у складі яких: розподіл праці; влада та відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність керівництва; підпорядкованість приватних інтересів суспільним; справедливу винагороду персоналу; централізація; скалярний ланцюг підпорядкування в ієрархії; порядок; справедливість; ініціатива; корпоративний дух. Очевидно, що значна частина цих принципів безпосередньо стосуються персоналу організації.

Бюрократична модель, запропонована до розгляду класичною школою, передбачала реалізацію таких основних положень:

1. Проблеми та завдання організації поділяються на спеціалізовані функції.
2. Кожна людина орієнтується лише на виконання своєї роботи та не враховує загальні цілі організації.
3. Для узгодження завдань підлеглих та оцінки їхньої відповідності загальним цілям використовуються координатори.
4. Точно визначаються методи, права та обов'язки кожної посади.
5. Домінують вертикальні взаємодії вгору та вниз за ієрархією.
6. Робота та її виконання регулюються правилами.

Безумовно, ця модель багато в чому сприяє ефективному функціонуванню організації. Разом з тим, не можна не відзначити і певні недоліки даної концепції у частині жорсткої регламентації завдань і функцій персоналу, а також у частині визначення винагороди за працю, яка залежить лише від ієрархічного положення персоналу в організації.

Певною мірою зазначені недоліки були враховані в положеннях «неокласичної» школи чи школи людських відносин, що виникла у 30-50-х роках ХХ століття. Одним з основних представників цієї школи є німецький психолог Е. Мейо (1863-1916 рр.). Він розглядав, к головне завдання управління, вирішення проблеми людського чинника в організації, як основного, що впливають на ефективність. Концептуально даний теоретичний підхід передбачає облік як економічних, так і соціальних, і психологічних аспектів управління персоналом у процесі досягнення головної цілі – створення ділового клімату в організації, що сприяє її процвітання.

Дослідники психологічної школи вважали, що, якщо керівництво піклується про своїх працівників, то рівень задоволеності працівників зростатиме і вестиме до збільшення продуктивності праці. У технології управління людськими відносинами вони включали більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками та надання їм ширших можливостей спілкування на роботі. На відміну від класичної школи, що розглядає персонал як повністю керований елемент виробничого процесу, у школі людських відносин працівник ставиться у центр системи управління.

Новий науковий напрямок довело, що поряд із матеріальним стимулюванням праці велике значення мають психосоціальні чинники: згуртованість групи, взаємини з керівництвом, задоволеність працівника своєю працею. Було розроблено поняття формальних і неформальних груп, аналізувався вплив групи на поведінку, вивчалися мотиви, цінності індивіда в процесі трудової діяльності, досліджувалися структура та механізм функціонування неформальних груп.

Своєрідним розвитком школи людських відносин є біхевіористський напрямок у науці про управління (поведінкова школа). Представники цього наукового спрямування (Д. Мак Грегор, Р. Лайкерт, А. Маслоу) основну увагу приділяли у своїх дослідженнях проблемам влади та лідерства, мотивації працівників, комунікацій і взаємодії в організаціях. Саме завдяки їхнім роботам управління персоналом виділилося як особлива управлінська функція.

Подальші дослідження у сфері управління організацією визначили основні методологічні підходи до реалізації функції управління персоналом. Йдеться, перш за все, про процесний (кінець 50-х рр.), системний (середина 70-х рр.) і ситуаційний (80-ті роки) підходи.

Найсучаснішою із управлінських концепцій вважається гуманістична, яка сформувалася у середині ХХ століття. У західних країнах має місце еволюційне поширення японського підходу до управління персоналом, що повністю вкладається в гуманістичну парадигму.

Відтак, виділяють три основні підходи до управління персоналом:

- економічний;
- органічний;
- гуманістичний.

Таблиця 2

Концепції управління персоналом

Період	Підходи
20-40-ті рр. ХХ століття	Використання трудових ресурсів (labour resources use)
50-70-ті рр. ХХ століття	Управління персоналом (personnel management)
80-90-ті рр. ХХ століття	Управління людськими ресурсами (human resource management)
XXI століття	Управління людиною (human being management)

Економічний підхід започаткував концепцію використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна, а не управлінська підготовка людей в організації. На початку ХХ ст. замість людини у виробництві розглядалася лише її функція – праця, що вимірювалася витратами робочого часу і заробітною платою. Тобто організацію розглядали як набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно до механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

У рамках органічної парадигми послідовно сформувалися концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами.

Науковою основою концепції управління персоналом, яка розвивалася з 30-х рр. ХХ ст., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

У рамках концепції управління людськими ресурсами людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як невідновлюваний ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника.

Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності за рамки традиційних функцій організації праці та заробітної плати.

Наприкінці ХХ ст. з розвитком соціальних і гуманітарних аспектів у менеджменті сформувалася система управління людиною, де **люди представляють ключовий ресурс і соціальну цінність організації.**

Аналізуючи представлені вище концепції, можна узагальнити підходи до управління персоналом, виділивши два «полюси» ролі людини у суспільному виробництві:

- людина як ресурс виробничої системи (трудовий, людський, людський) – важливий елемент процесу виробництва та управління;
- людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами – основний суб'єкт і об'єкт управління.

З огляду на всі перелічені підходи до аналізу ролі людини у виробництві, можна таким чином класифікувати відомі концепції у вигляді квадрата (рис. 1).

		← Людина →	
		Ресурс	Особистість
Економічна ↑ Система ↓ Соціальна	Економічна	Використання трудових ресурсів (Human labour management)	Управління персоналом (Personal management)
	Соціальна	Управління людськими ресурсами (Human resource management)	Соціальний менеджмент (Social management)

Рис. 1. Концепції управління персоналом

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить до певних соціальних груп. Сучасні концепції базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого боку, на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин.

3. Сучасний підхід до управління персоналом

У сучасному підході до визначення управління персоналом робиться акцент на внесок персоналу, який задоволений роботою, у досягнення корпоративних цілей, таких як лояльність споживачів, економія витрат і рентабельність. Це обумовлено переглядом концепції «управління персоналом» у останньому десятилітті XX століття. Замість суперечливих відносин між роботодавцями та найманими працівниками, за яких у робочій обстановці організації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співпраці, що має такі особливості:

- гнучкі організаційні структури;
- співпраця в рамках невеликих робочих груп;
- орієнтація на задоволення потреб споживачів;
- значна увага приділяється цілям бізнесу та залученню персоналу для досягнення цих цілей;
- розшарування організаційних ієрархічних структур та делегування відповідальності лідерам робочих груп.

На підставі цього можна виділити наступні відмінності понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» (табл. 3).

Таблиця 3

Зміна парадигми управління персоналом

Попередня система	Сучасна система
Реактивна, допоміжна роль	Проактивна, інноваційна роль
Акцент на виконання процедур	Акцент на стратегію
Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередження на потребах і правах персоналу	Зосередження на вимогах до персоналу в контексті цілей бізнесу
Персонал розглядається як витрати, які необхідно контролювати	Персонал розглядається як інвестиції, які потрібно розвивати
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджера	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Узгодження оплати та умов праці відбувається під час колективних переговорів	Планування людських ресурсів та умов зайнятості відбувається на рівні керівництва
Оплата праці визначається залежно від внутрішніх факторів організації	Встановлюється конкурентна оплата праці та умови зайнятості, щоб випереджати конкурентів
Допоміжна функція для інших департаментів	Внесок у додану вартість бізнесу
Сприяння змінам	Стимулювання змін
Постановка комерційних цілей з урахуванням наслідків для персоналу	Повна прихильність цілям бізнесу
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Назвіть основні підходи до управління персоналом, які виділяються у сучасних концепціях.
А) Економічний, органічний, гуманістичний
В) Адміністративний, психологічний, соціальний
С) Технічний, організаційний, культурний
2. Оберіть основну відмінність між концепцією «управління персоналом» (personnel management) та концепцією «управління людськими ресурсами» (human resource management).
А) Управління персоналом акцентує увагу на виконанні процедур, тоді як управління людськими ресурсами — на стратегії та розвитку персоналу
В) Управління персоналом акцентує увагу на технічній підготовці, тоді як управління людськими ресурсами — на соціальній підготовці
С) Управління персоналом зосереджується на задоволенні потреб споживачів, тоді як управління людськими ресурсами — на задоволенні потреб організації
3. Опишіть, яким чином сучасний підхід до управління персоналом розглядає роль людини в організації.
А) Людина є ресурсом виробничої системи, важливим елементом процесу виробництва
В) Людина є головним суб'єктом управління, з потребами, мотивами, цінностями та відносинами
С) Людина є підлеглим елементом, що виконує інструкції керівництва
4. Назвіть основні характеристики атмосфери співпраці, що виникла в сучасному управлінні персоналом.
А) Суворе регламентація процедур взаємодії, орієнтація на виробничі процеси
В) Співпраця у рамках невеликих робочих груп, орієнтація на задоволення потреб споживачів, розширення організаційних структур
С) Індивідуальна робота, централізація управлінських функцій, підзвітність топ-менеджменту
5. Яким чином розподіляються концепції управління персоналом за осями координат у представленому квадранті?
А) За орієнтацією на індивідуальні та колективні потреби
В) За тяжінням до економічної або соціальної систем, розглядом людини як ресурсу або особистості
С) За рівнем професійної підготовки та управлінськими функціями

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції:

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання: ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали: мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції:

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література:

Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: електронний навчально-методичний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Одеса: ОНМедУ, 2022. (укр. та англ. мовами)

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Охарактеризуйте відмінності між економічним та гуманістичним підходами до управління персоналом.
2. Охарактеризуйте еволюцію управлінських концепцій: від використання трудових ресурсів до управління людиною.
3. Опишіть, як змінювалась концепція управління персоналом у відповідь на розвиток соціальних і гуманітарних аспектів у менеджменті.
4. Охарактеризуйте основні відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами у контексті їхніх функцій та завдань.
5. Опишіть сучасну парадигму управління персоналом.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я.

URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>

8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : IBV Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 2.

СИСТЕМА РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ. СУЧАСНІ МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Актуальність теми: Успішна діяльність будь-якої організації значною мірою залежить від ефективної системи роботи з персоналом. Організація кадрової служби є ключовим елементом цієї системи, оскільки вона забезпечує необхідні умови для залучення, розвитку, утримання та мотивації працівників. В умовах швидких змін на ринку праці та зростаючих вимог до компетенцій персоналу кадрова служба повинна бути гнучкою, оперативною та стратегічно орієнтованою. Важливою складовою успішної роботи кадрової служби є також інтеграція HR-функцій із загальною стратегією організації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

У сучасному бізнес-середовищі управління персоналом стає дедалі складнішим і вимагає використання новітніх методів і технологій. Зміни на ринку праці, розвиток інформаційних технологій, а також глобалізація створюють нові виклики для HR-менеджменту, змушуючи його адаптуватися до швидко мінливих умов. Сучасні методи управління персоналом включають цифрові інструменти, автоматизацію HR-процесів, аналітику даних, а також підходи до дистанційної роботи та гібридних моделей зайнятості. Використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, поліпшити мотивацію співробітників і знизити витрати, пов'язані з людськими ресурсами. Таким чином, розуміння і застосування сучасних методів і технологій є критично важливим для успішного управління персоналом.

Мета: Набуття здобувачем вищої освіти знань про основи та принципи організації роботи з персоналом, розуміння особливостей функціонування кадрової служби, формування компетентностей у сфері кадрового адміністрування, планування та управління персоналом, а також інтеграції HR-процесів із загальною стратегією організації; знань про сучасні методи і технології управління персоналом, розвиток компетентностей у сфері використання цифрових інструментів, автоматизації HR-процесів, управління дистанційною роботою, а також аналізу та інтерпретації даних для прийняття ефективних рішень у сфері управління персоналом.

Основні поняття:

1. Система роботи з персоналом: структура, завдання та основні функції
2. Кадрова служба
3. Методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально- психологічні.
4. Набір та відбір персоналу
5. Адаптація персоналу
6. Скорочення і вивільнення персоналу

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Основні функції кадрової служби

Система управління персоналом є важливою складовою успішної діяльності будь-

якої організації. Управління персоналом вимагає системного підходу, який охоплює всі етапи роботи з працівниками: від підбору та навчання до їхньої мотивації та утримання. Організація кадрової служби повинна враховувати специфіку галузі, а також забезпечувати відповідність есіх кадрових процесів законодавству та внутрішнім нормативним документам організації.

Формування системи управління персоналом в організації

Формування системи управління персоналом в організації включає декілька важливих етапів, кожен з яких є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування організації.

1. Аналіз потреб у персоналі. Першим етапом є аналіз поточних і майбутніх потреб організації у кадрах. Для цього проводиться оцінка наявних кадрових ресурсів, визначаються кількість і якість необхідних працівників, враховуються потенційні зміни в діяльності організації, такі як розширення чи скорочення штату. Важливим аспектом є врахування вимог до кваліфікації та компетенцій персоналу.

2. Планування кадрових ресурсів. Планування включає визначення стратегії управління персоналом, яка відповідає загальній стратегії розвитку організації. Важливою складовою є розробка програм підбору, навчання, мотивації та розвитку персоналу. Наприклад, організація може передбачити проведення регулярних тренінгів, участь працівників у професійних конференціях і семінарах, запровадження системи наставництва для нових працівників.

3. Підбір і відбір персоналу. Підбір персоналу є складним і відповідальним процесом, який включає декілька етапів: розробку профілів посад, пошук кандидатів, відбір найкращих з них. Особливу увагу приділяють професійним компетенціям кандидатів, їх досвіду роботи, наявності ліцензій і сертифікатів. Важливо також враховувати особистісні якості кандидатів, їх здатність працювати у команді, під тиском, та ефективно комунікувати з клієнтами.

4. Навчання і розвиток персоналу. Після відбору персоналу необхідно забезпечити їх постійний професійний розвиток. Це включає проведення внутрішніх тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, участь у професійних асоціаціях і форумах.

5. Мотивація і утримання персоналу. Мотиваційні програми спрямовані на забезпечення високого рівня залученості та задоволеності працівників. Вони можуть включати як матеріальні заохочення, такі як конкурентна заробітна плата, бонуси, соціальні пакети, так і нематеріальні, наприклад, визнання досягнень працівників, створення комфортних умов праці, можливість кар'єрного зростання.

2. Організаційна структура кадрової служби

Організаційна структура кадрової служби залежить від масштабу діяльності організації, її специфіки та кількості персоналу. У загальному вигляді структура кадрової служби може включати основні підрозділи, які представлені нижче.

Відділ підбору персоналу. Відповідає за пошук і залучення нових працівників, проведення співбесід та оцінку кандидатів.

Відділ навчання і розвитку. Організовує навчальні заходи для працівників, розробляє програми підвищення кваліфікації, забезпечує участь персоналу у професійних конференціях і семінарах. Важливою функцією цього підрозділу є також планування кар'єрного розвитку працівників, створення умов для їх професійного та особистісного зростання, а також кадрового резерву.

Відділ мотивації і компенсацій. Відповідає за розробку системи мотивації, управління заробітною платою, надання соціальних пакетів, організацію заходів з підвищення лояльності персоналу до організації. Особливо актуальними є питання забезпечення належного рівня заробітної плати для персоналу, враховуючи специфіку їхньої діяльності та навантаження.

Відділ обліку і документообігу. Веде облік особових справ працівників, здійснює кадрове діловодство, включаючи реєстрацію трудових договорів, наказів, ведення трудових книжок, медичних довідок, інших документів. Цей підрозділ забезпечує також

ведення статистичних звітів, моніторинг кадрових показників, підготовку звітності для керівництва організації.

3. Раціональна організація роботи з управління персоналом

Раціональна організація роботи з управління персоналом вимагає врахування декількох основних принципів, які дозволяють забезпечити високу ефективність роботи кадрової служби та оптимізацію кадрових процесів.

Чітке розмежування функцій і відповідальності. Кожен підрозділ кадрової служби повинен мати чітко визначені функції, а кожен працівник – зрозумілий обсяг обов'язків та відповідальності. Це дозволяє уникнути дублювання завдань, підвищити оперативність прийняття рішень та ефективність виконання завдань.

Автоматизація процесів. Сучасні HRM-системи дозволяють значно підвищити ефективність роботи кадрової служби, автоматизуючи процеси обліку персоналу, ведення кадрового документообігу, організації підбору та навчання персоналу. Використання спеціалізованих програм дозволяє зменшити кількість рутинних операцій, прискорити доступ до інформації та підвищити точність обліку.

HRMS або Human Resources Management System - приклад програмного забезпечення для HR-фахівців, система, яка об'єднує в одній платформі різноманітні функції для управління та розвитку талантами в організації, управління рекрутингом, аналітикою тощо.

Моніторинг і оцінка ефективності роботи персоналу. Важливим елементом управління персоналом є регулярний моніторинг та оцінка ефективності роботи працівників. Це включає проведення атестацій, оцінювання виконання планових завдань, аналіз рівня задоволеності роботою. На основі отриманих даних кадрова служба може вносити корективи в систему мотивації, планувати заходи з розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

Індивідуальний підхід до працівників. Врахування індивідуальних потреб і можливостей кожного працівника дозволяє підвищити ефективність роботи всієї організації. Кадрова служба повинна забезпечити можливість для професійного розвитку, кар'єрного зростання та особистісного розвитку кожного працівника, створюючи умови для максимального розкриття їхнього потенціалу.

Постійне вдосконалення системи управління персоналом. Управління персоналом є динамічним процесом, який потребує постійного вдосконалення. Кадрова служба повинна бути відкритою до змін, впроваджувати нові технології та методики, адаптуватися до змін у законодавстві та вимог ринку праці.

4. Основні кадрові документи

Документообіг включає низку специфічних кадрових документів, які мають важливе значення для забезпечення ефективної роботи організації. Серед основних кадрових документів можна виділити:

1. **Трудові договори.** Усі працівники повинні мати укладені трудові договори, які визначають умови їхньої роботи, обов'язки та права, рівень оплати праці, соціальні гарантії тощо. Укладання трудового договору є обов'язковою умовою для офіційного працевлаштування та забезпечує захист прав працівників.
2. **Посадові інструкції.** Посадові інструкції визначають функціональні обов'язки працівників, їхні повноваження, відповідальність, вимоги до кваліфікації та компетенцій. Ці документи є важливими для чіткого розподілу обов'язків у колективі та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками різних підрозділів.
3. **Графіки роботи.** Для забезпечення безперервної роботи кадрова служба складає графіки роботи персоналу, враховуючи потреби в обслуговуванні

клієнтів та забезпечення належних умов праці. Графіки роботи повинні узгоджуватися з вимогами законодавства про працю, забезпечуючи дотримання норм робочого часу та відпочинку.

4. **Особові справи працівників.** В особових справах працівників зберігаються всі документи, пов'язані з їхнім працевлаштуванням: заяви про прийом на роботу, трудові договори, медичні довідки, накази про прийом на роботу, підвищення кваліфікації, атестаційні листи тощо. Ці документи є основою для ведення обліку працівників та забезпечення належного рівня кадрового діловодства.
5. **Медичні документи.** Особливе значення мають документи, що підтверджують стан здоров'я працівників, їхню здатність виконувати професійні обов'язки. Це включає медичні довідки, результати профілактичних оглядів, документи про проходження медичних комісій тощо.
6. Затверджений **штатний розпис** із наказом про зміни до нього.
7. **Правила внутрішнього розпорядку** – локальний нормативний акт, що регулює внутрішній трудовий розпорядок на підприємствах, в організаціях, установах, інших організаційно-правових формах юридичних осіб незалежно від форми власності. Сфера дії цього документа поширюється на всіх працівників підприємства незалежно від виду трудового договору, виконуваної роботи, посади та інших умов. Зміст цього документу має не лише визначатися загальними нормами трудового законодавства, а й ураховувати специфіку діяльності конкретної організації.
8. **Плани роботи** кадрового відділу, графіки відпустки, атестації та підвищення кваліфікації персоналу.
9. Інші внутрішні нормативні документи.

Організація ефективної системи управління персоналом є критично важливою для успіху будь-якої організації. Вона включає ретельне планування, підбір, навчання та розвиток персоналу, а також забезпечення ефективного кадрового документообігу. Тільки за умови належної організації кадрової роботи можна досягти високих результатів та забезпечити якісне надання послуг.

5. Методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально- психологічні

Сучасні методи і технології управління персоналом включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування.

Адміністративні методи управління персоналом

Адміністративні методи тісно пов'язані з економічними методами, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань і досягнення однієї мети. Застосування цих методів передувє економічним методам, оскільки спочатку треба сформулювати власне об'єкт управління та структуру управління.

У процесі діяльності економічні методи управління реалізуються у вигляді адміністративного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (постанови, накази, розпорядження).

Відрізняються адміністративні методи управління від економічних форм проявом і механізмом дії. Якщо економічні методи спираються на економічні інтереси людей, то адміністративні ґрунтуються на обов'язку, відповідальності, дисципліні і розумінні можливості адміністративного покарання.

Адміністративні методи управління персоналом базуються на використанні владних повноважень та організаційних розпоряджень для досягнення поставлених цілей. Тому їх ще називають *організаційно-розпорядчі*. Ці методи є важливими для забезпечення

дисципліни, організації та контролю роботи.

Особливості організаційно-розпорядчих методів управління:

- прямий вплив на об'єкт управління;
- обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур;
- чітка відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Основні елементи адміністративних методів включають накази, розпорядження, інструкції, нормативні документи та регламенти.

Акти управління поділяються на нормативні та індивідуальні.

Нормативні акти управління не мають конкретного адресата та містять загальні норми щодо тих чи інших умов і мають тривалий період дії (статути, положення про підрозділ, посадові інструкції, норми витрат матеріалів, праці, стандарти).

Індивідуальні акти управління адресуються певним об'єктам управління (накази, розпорядження, вказівки)

- **Накази** – це офіційні документи, які видаються керівництвом організації і мають обов'язковий характер для виконання. Накази можуть стосуватися різних аспектів діяльності організації, таких як призначення на посаду, зміни у структурі, впровадження нових процедур тощо.
- **Розпорядження** є менш формальними документами, ніж накази, але також мають обов'язковий характер. Вони можуть бути використані для надання інструкцій з виконання конкретних завдань або для визначення порядку роботи.
- **Інструкції** – це документи, які детально описують порядок виконання певних робіт або процесів. Вони використовуються для забезпечення єдиних стандартів роботи і уникнення помилок.

Адміністративні методи управління ділять на три групи: організаційно-стабілізуючі, розпорядчі та дисциплінарні.

• **Організаційно-стабілізуючі методи** управління виконують основну роль. З їхньою допомогою на тривалий час визначають структуру управління, способи взаємодії елементів системи управління, функції, повноваження та форми відповідальності об'єкта управління. Виражено це через систему документів, серед яких – статут підприємства чи організації, колективний договір між організацією та трудовим колективом, організаційна структура, штати, положення про підрозділи, посадові інструкції. Ці документи є обов'язковими для виконання усіма співробітниками, а їхнє невиконання призводить до застосування заходів дисциплінарного впливу. До складу методів організаційно-стабілізуючого управління входять регламентування, нормування та інструктування.

Регламентування полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових до виконання протягом визначеного цими положеннями часу (положення про підрозділ, посадові інструкції).

Нормування – метод адміністративного впливу. Він призначений для встановлення нормативів, які є орієнтирами в діяльності.

Залежно від рівня управління розрізняють:

- загальнодержавні нормативи: норми оподаткування, ставки ввізного мита, мінімальний розмір заробітної плати;
- загальносистемні нормативи: норми амортизації, природних втрат при зберіганні та перевезеннях;
- внутрішньовиробничі норми: витрачання сировини, палива, норми виробітку.

За видами норми поділяються на технічні, планово-економічні, трудові, фінансово-кредитні, матеріально-постачальні.

За термінами дії розрізняють довгострокові та короткострокові норми.

Інструктування – найм'якший спосіб організаційного впливу. Він полягає у ознайомленні з умовами роботи, особливостями виконання завдання, у застереженні від можливих помилок, порад щодо виконання окремих видів робіт та операцій. Інструктування завжди має форму методичної та інформаційної підтримки, що

здійснюється за допомогою телефону, відеопристроїв, електронної пошти, особистим контактом.

- **Розпорядчі методи управління** застосовуються, коли у практиці управління виникають проблеми, які вкладаються у встановлені регламенти і нормативи. Такі ситуації обумовлені порушенням зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, недостатньою обґрунтованістю деяких управлінських рішень, зривами у роботі, зміною характеру попиту та призводять до відхилень від прийнятих планів.

Розпорядчий вплив здійснюється на основі розробки управлінських рішень щодо способів подолання відхилень, що виникли. Такі рішення виходять від керівників, мають обов'язковий характер і не підлягають обговоренню чи зміні. Для розпорядчого впливу характерна нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення від прийнятого порядку управління виникають раптово і їх важко передбачити.

Розпорядчий вплив може бути у формі **ухвали, директиви, наказу (основна форма), розпорядження або резолюції**.

Делегування обов'язків є важливим адміністративним методом. Цей метод допомагає забезпечити безперебійну роботу організації та вивільняє час для виконання інших важливих завдань. Крім того, важливо, щоб вказувалися рівні повноважень під час делегування завдань, щоб найбільш кваліфіковані співробітники могли впоратися із завданнями та завершити їх вчасно.

Важливим практичним питанням управління є ефективність реалізації розпорядчих методів. Визначити її можна шляхом зіставлення того, що передбачалося наказами та інші формами розпорядчого впливу, з тим, що досягнуто фактично за її реалізації.

- **Дисциплінарні методи управління** призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, і навіть відповідальності персоналу за належне виконання дорученої роботи.

Дисциплінарна відповідальність та стягнення застосовуються, коли працівником здійснюється дисциплінарний провина – протиправне невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків. Невиконання працівником обов'язків існує тоді, коли доведено його особисту вину і він діяв навмисне чи необережно. Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з причини, що не залежали від нього (відсутність необхідних умов, недостатня кваліфікація), то він не може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності.

Дисциплінарна відповідальність настає за наявності трьох умов:

- невиконання чи неналежне виконання працівником трудових обов'язків;
- бездіяльність працівника чи перевищення ним своїх повноважень;
- порушення працівником правових норм.

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником організації та іншими посадовими особами, яким надано таке право у встановленому порядку. Звільняти працівників можуть лише керівники організації а керівники структурних підрозділів можуть виходити з клопотанням щодо застосування такого виду дисциплінарного стягнення.

Адміністративні методи є необхідними для забезпечення чіткої організації праці, але їх надмірне використання може призвести до формалізації процесів і зниження ініціативності працівників.

Економічні методи управління персоналом

Економічні методи управління персоналом спрямовані на стимулювання працівників до продуктивної діяльності через економічні важелі. Ці методи ґрунтуються на тому, що матеріальні стимули є одними з найефективніших засобів впливу на поведінку працівників.

Ключовим економічним методом є система оплати праці, зокрема основна і додаткова оплата праці (премії, бонуси, надбавки за особливі умови праці або досягнення певних результатів), преміальні системи, програми участі у прибутках тощо.

До економічних методів також відносять систему оподаткування, кредитування, різноманітні пільги, організаційно-виробниче планування, програмно-цільове управління,

комерційний розрахунок, систему економічних регуляторів господарської діяльності.

- **Організаційно-виробниче планування** – розробка системи показників, що охоплюють усю діяльність організації (клінічну діяльність, реалізація, закупівлі сировини та матеріалів, фінанси, запаси матеріалів і товарів, лікарських засобів, робоча сила).

Специфіка планування як методу управління полягає:

- у його цільовій спрямованості (показує виконавцям, яких результатів треба досягти);

- у його адресній спрямованості (планове завдання адресується конкретному підрозділу чи виконавцю);

- у визначенні часового інтервалу (рік, місяць, тиждень, зміна).

- **Програмно-цільове управління** застосовується у разі виникнення складних завдань, для яких ще не розроблено механізми їх вирішення. Цільове управління дозволяє розглядати мету діяльності з різних точок зору, спроектувати під неї структуру ресурсів та показників.

- **Комерційний розрахунок** ґрунтується на загальних засадах ринкової економіки: повна відповідальність за результати діяльності, конкуренція виробників товарів та послуг, вільне ціноутворення.

- **Система економічних регуляторів** господарської діяльності складається з:

1. загальнодержавних регуляторів: податки, кредити, регульовані ціни та тарифи, економічні пільги;
2. місцевих регуляторів, які застосовуються органами місцевої влади для поповнення своїх бюджетів (місцеві податки та збори, рентні платежі);
3. внутрішньосистемних регуляторів господарської діяльності підвідомчих підприємств – це централізоване створення фондів (резервного, капітальних вкладень, підготовки кадрів, страхування) і внутрішньогосподарських відрахувань на загальноорганізаційні цілі. Норми відрахувань у ці фонди встановлюються органом управління організації.

Комплекс економічних регуляторів має бути гнучким, вчасно враховувати зміни економічної ситуації, а кількість регуляторів у міру становлення ринкових відносин має зменшуватися. Реалізація економічних методів управління здійснюється у системі економічних відносин між членами трудового колективу.

Соціально-психологічні методи управління персоналом

Соціально-психологічні методи управління персоналом – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціології та психології. Вони базуються на впливі на поведінку, мотивацію та міжособистісні стосунки працівників з урахуванням їхніх психологічних особливостей.

Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив з метою формування у них установок щодо їхньої трудової діяльності і творчої активності. Ці методи спрямовані також на реалізацію соціальних і психологічних запитів організацій та їх персоналу: роль і статус особистості, робочі групи, психологічний клімат, етика поведінки та спілкування.

Соціально-психологічні методи менеджменту включають соціальні, які спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі праці (зовнішній світ особистості), та психологічні методи управління, спрямовані на особистість конкретного працівника (внутрішній світ людини).

- **Соціальні методи управління.** Ця група методів управління є системою способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність персоналу, формування та розвиток команди, корпоративну культуру.

Методи соціального управління спрямовані:

- на підвищення соціально-виробничої активності: копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки;

- на підтримку соціальної наступності: конкурси майстерності, присвоєння

кваліфікаційних відмінностей, відзначення початку та завершення великих проєктів і завдань;

– на моральне стимулювання (індивідуальне та колективне).

Механізм використання соціальних методів управління включає: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування та соціальне регулювання.

Ці методи спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, підвищення морального духу та задоволення потреб працівників.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в колективі. Параметри соціального прогнозу включають: вікові та статеві зміни персоналу, зміни освітнього та кваліфікаційного рівня, зміни у матеріальному забезпеченні, побутових умовах, зміни у співвідношенні розумової та фізичної праці.

Соціальне планування – це планування вирішення соціальних проблем персоналу організацій: покращення умов праці, побуту, відпочинку, духовного та фізичного розвитку. Соціальне планування забезпечує постановку соціальних цілей і критеріїв та розробку соціальних нормативів: рівень життя, оплата праці, потреба у житлі, умови праці.

План соціального розвитку узгоджується з відповідними заходами щодо соціального розвитку та захисту працівників, які розробляє профспілкова організація.

Соціальне нормування полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих працівників чи груп у колективі.

Норма – це певний, визнаний обов'язковим порядок чи правило. Соціальні норми відображають певні інтереси – громадські, класові, колективні чи групові. Головне та основне призначення всіх норм – узгодити всі види інтересів.

Інтереси визначають спрямованість поведінки людей, тому їхнє взаємне узгодження має важливе значення для регулювання управлінських відносин.

Управлінські відносини регулюються трьома **видами соціальних норм**:

- юридичними (правовими), які встановлюються державою;
- громадськими, які встановлюються громадськими організаціями;
- нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання та життєдіяльності.

Дотримання правових норм забезпечується як переконанням, і за необхідності примусом. Вони найбільш чітко розроблені та формалізовані та регулюють найбільш суттєві взаємини.

Норми, прийняті громадськими організаціями, діють у межах цих організацій. У деяких у випадках нормативні акти готуються та видаються спільно державними та громадськими органами (регулювання охорони та оплати праці, пенсійне забезпечення). Ступінь виконання норм, розроблених громадськими організаціями, забезпечується їх авторитетом та деякими формами примусу, передбачені статутними документами цих організацій.

Під мораллю розуміються правила (принципи) поведінки людей, що стосуються відносин між ними, між людиною та суспільством. Норми моралі підтримуються авторитетом громадської думки, які дотримання ґрунтуються на власних переконаннях. Чим більше визнають моральні норми в управлінні, тим воно є досконалішим. Специфічною формою ставлення до різних суспільних явищ чи вчинків окремих людей чи соціальних груп є громадська думка.

Соціальне регулювання – заходи щодо дотримання соціальної справедливості у колективі та вдосконалення соціальних відносин між працівниками. Це колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, правила етикету, черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу чи трудової активності. Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної та особистої ініціативи та інтересу до праці.

- **Психологічні методи управління.** Ця група методів управління використовується з метою гармонізації взаємовідносин персоналу та встановлення

найбільш сприятливого психологічного клімату. Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом та відрізняються індивідуальною спрямованістю. Головною особливістю цих методів є звернення до внутрішнього світу людини, її інтелекту, поведінки та почуттів з метою мобілізації внутрішнього потенціалу людини для розв'язання конкретних завдань організації.

До психологічних методів відносяться:

- формування корпоративної культури на основі норм та правил поведінки найкращих працівників організації;
- гуманізація праці;
- формування особистої мотивації працівників, виходячи з філософії організації;
- психологічне спонукання: заохочення та підтримка творчості, ініціативи та самостійності;
- задоволення професійних інтересів працівників, підвищення творчого змісту праці;
- планування службової кар'єри працівника з урахуванням його психологічної орієнтації;
- відбір цілей діяльності з психологічних характеристик і розвиток необхідних психологічних якостей;
- комплектування малих робочих груп (ланок, бригад), виходячи з критерію психологічної сумісності працівників;
- формування комфортного психологічного клімату в трудовому колективі;
- встановлення нормальних ділових відносин між керівниками та підлеглими.

Психологічне планування передбачає постановку цілей розвитку та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату.

Психологічні методи управління персоналом базуються на знанні, грамотному та вмілому використанні психологічних якостей конкретного працівника. Тому провідні організації створюють власні професійні психологічні служби, укомплектовані соціальними психологами.

Соціально-психологічні методи є особливо важливими для створення здорового робочого середовища, яке підтримує розвиток особистості та професійне зростання працівників.

Усі методи управління у практичній діяльності керівника розглядаються не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається з низки взаємозалежних і взаємодіючих груп і методів.

Ефективність їх застосування найбільше залежить від рівня кваліфікації менеджера. Ефективне управління персоналом вимагає комплексного підходу, що поєднує ці методи для досягнення гармонійного розвитку організації та задоволення потреб її працівників. Уміння керівника адаптувати ці методи до специфіки своєї організації є ключовим фактором успіху в управлінні персоналом.

6. Організація набору та відбору персоналу

Набір і відбір персоналу є одними з найважливіших функцій управління людськими ресурсами, адже від правильної організації цього процесу залежить ефективність роботи всієї організації. Сучасний ринок праці вимагає від організацій використання різноманітних джерел і методів пошуку кандидатів, а також застосування комплексних процедур відбору.

Джерела та способи (методи) пошуку персоналу

Пошук персоналу – це перший етап у процесі набору, який включає в себе ідентифікацію потенційних кандидатів для заповнення вакантних позицій в організації. Існує декілька основних джерел і методів пошуку персоналу, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Внутрішні джерела пошуку (це можливості організації, її потенціал):

- **Просування всередині організації – ротація кадрів.** Використання внутрішніх

ресурсів, таких як просування працівників на вищі посади або переміщення між відділами, є ефективним методом, оскільки працівники вже знайомі з організаційною культурою та процесами. Важливим джерелом є кадровий резерв.

– **Програми внутрішнього рекрутингу.** Деякі організації пропонують працівникам бонуси за рекомендацію потенційних кандидатів на відкриті позиції. Це допомагає знайти кваліфікованих працівників через особисті зв'язки.

Зовнішні джерела пошуку:

– **Рекламні оголошення.** Публікація вакансій у засобах масової інформації, на інтернет-платформах, у спеціалізованих журналах або на стендах в університетах дозволяє залучити широкий спектр кандидатів.

– **Співпраця зі ЗМІ,** включаючи розміщення рекламних статей та інтерв'ю з вищим керівництвом компанії.

– **Агенції з працевлаштування.** Співпраця з рекрутинговими агенціями може бути ефективною для пошуку кандидатів зі специфічними навичками або досвідом, особливо для керівних посад.

– **Соціальні мережі та онлайн-платформи.** Платформи, такі як LinkedIn, стали важливим інструментом для рекрутерів, дозволяючи швидко знайти та зв'язатися з потенційними кандидатами.

– **Кар'єрні ярмарки та професійні виставки.** Участь у кар'єрних заходах дозволяє організаціям безпосередньо спілкуватися з претендентами та проводити первинний відбір.

– **Створення позитивної репутації організації ринку праці – HR-бренду.**

Додатково важливо використовувати сучасні маркетингові інструменти, які допомагають підвищити впізнаваність та лояльність потенційних кандидатів до організації.

Різноманітні джерела залучення кадрів сприяють зниженню витрат організації на управління персоналом. Наприклад, для залучення висококваліфікованих фахівців часто потрібні зовсім інші стратегії, ніж для пошуку лінійних співробітників. Останні можуть бути тимчасово задіяні через **аутсорсинг персоналу**, що дозволяє заощадити кошти. Цей метод забезпечує швидке отримання необхідних працівників відповідного рівня навичок до виконання виробничих завдань. У разі аутсорсингу основні завдання найму персоналу передаються кадровим постачальникам.

Ключові способи пошуку співробітників:

– **Рекрутинг:** традиційний метод пошуку кандидатів для масових вакансій, що включає роботу з великою кількістю претендентів.

– **Скринінг:** технологія оцінки кандидатів за формальними критеріями зазвичай використовується для пошуку працівників молодшого рівня. У деяких випадках лізинг персоналу може бути альтернативою.

– **Сорсінг:** джерело пошуку спеціалістів за певним напрямом діяльності.

– **Executive Search:** спосіб пошуку майбутніх топ-менеджерів та співробітників з унікальними навичками, де крім професійних якостей також враховуються певні риси характеру.

– **Headhunting:** найбільш складний метод, який включає відбір і переманювання цінних фахівців з інших організацій.

Процедура відбору персоналу

Процедура відбору персоналу є багатоступеневим процесом, який включає декілька етапів. Метою відбору є визначення найбільш відповідних кандидатів для конкретної посади на основі їхніх навичок, кваліфікацій і особистісних якостей.

1. Первинний відбір:

1.1. Аналіз резюме та супровідних листів. На цьому етапі рекрутери проводять відбір резюме, звертаючи увагу на освіту, досвід роботи, навички та досягнення кандидатів. Це дозволяє швидко відсіяти кандидатів, які не відповідають вимогам посади.

1.2. Телефонне інтерв'ю. Телефонні інтерв'ю дозволяють провести попередній

відбір, перевіrivши базову інформацію та мотивацію кандидата.

2. Основний відбір:

2.1. Інтерв'ю. Інтерв'ю є основним методом відбору персоналу. Вони можуть бути структурованими, напівструктурованими або неструктурованими, залежно від потреб організації. Структуровані інтерв'ю дозволяють порівнювати кандидатів за єдиною схемою запитань, що підвищує об'єктивність відбору.

2.2. Тестування. Використання професійних, психологічних і ситуаційних тестів допомагає оцінити здібності та особистісні характеристики кандидатів. Наприклад, тестування на професійні навички дозволяє визначити рівень знань і умінь, необхідних для виконання конкретної роботи.

3. Оцінка та прийняття рішення:

3.1. Збір відгуків та рекомендацій. Перевірка рекомендацій та відгуків попередніх роботодавців допомагає отримати додаткову інформацію про кандидата та його роботу в минулому.

3.2. Прийняття рішення. На основі результатів усіх етапів відбору формується рейтинг кандидатів, після чого приймається рішення про прийом на роботу найбільш підходящого претендента.

4. Заключний етап:

4.1. Оформлення на роботу. Після прийняття рішення кандидат проходить процедуру оформлення на роботу, яка включає підписання трудового договору, ознайомлення з посадовими обов'язками та організаційними правилами.

4.2. Адаптація нових працівників. Організація процесу адаптації нових працівників є важливим кроком, який допомагає швидко ввести їх у курс справ і забезпечити успішний старт роботи.

Організація набору та відбору персоналу є критичним елементом управління людськими ресурсами. Використання різноманітних джерел і методів пошуку персоналу дозволяє залучати висококваліфікованих кандидатів, а ефективна процедура відбору забезпечує вибір найкращих претендентів для конкретної посади. Для досягнення успіху в цьому процесі важливо застосовувати комплексний підхід, що включає оцінку як професійних, так і особистісних якостей кандидатів.

7. Адаптація новоприйнятого працівника як функція HR-менеджменту

Адаптація новоприйнятого працівника є ключовою функцією HR-менеджменту, яка впливає на успішність інтеграції працівника в організацію, його продуктивність і рівень задоволеності роботою. Процес адаптації спрямований на те, щоб новий працівник швидко освоїв свої обов'язки, познайомився з корпоративною культурою та побудував ефективні взаємини з колегами.

Напрямки та складові процесу адаптації

Адаптація працівника – це комплексний процес, що включає різні напрямки та етапи. Основні напрямки адаптації охоплюють професійну, соціально-психологічну, організаційну та культурну адаптацію.

1. Професійна адаптація. Цей напрямок спрямований на допомогу новому працівнику в освоєнні професійних навичок та знань, необхідних для виконання його посадових обов'язків. Складові професійної адаптації включають:

- *Ознайомлення з посадовими обов'язками.* Новий працівник повинен чітко розуміти свої задачі, обов'язки та очікування, які перед ним ставить організація.
- *Навчання та розвиток.* Надання тренінгів, курсів та інших освітніх заходів допомагає працівнику швидко оволодіти необхідними знаннями та навичками.

- *Наставництво*. Призначення наставника, який допоможе новачку орієнтуватися в роботі, відповість на питання та поділиться своїм досвідом.

2. Соціально-психологічна адаптація. Соціально-психологічна адаптація має на меті інтеграцію працівника в колектив, побудову комфортних міжособистісних взаємовідносин та створення сприятливої робочої атмосфери.

- *Взаємодія з колегами*. Новий працівник має знайти спільну мову з колегами, що сприяє ефективній командній роботі.
- *Психологічна підтримка*. Надання психологічної підтримки з боку HR-менеджера чи наставника допомагає знизити рівень стресу у новачка та покращує його адаптацію.

3. Організаційна адаптація. Цей напрямок зосереджений на ознайомленні працівника з внутрішніми процесами та правилами організації.

- *Ознайомлення з організаційною структурою*. Працівник повинен розуміти, як побудована організація, хто його безпосередні керівники та колеги.
- *Вивчення внутрішніх політик та процедур*. Важливо, щоб працівник знав основні політики, правила та процедури, що діють в організації, зокрема правила поведінки, етичні стандарти, політику безпеки тощо.

4. Культурна адаптація. Культурна адаптація передбачає ознайомлення працівника з цінностями, традиціями та корпоративною культурою організації.

- *Інтеграція в корпоративну культуру*. Працівник повинен прийняти та розділяти цінності організації, що сприяє його лояльності та мотивації.
- *Участь у корпоративних заходах*. Залучення нового працівника до участі в корпоративних заходах, таких як командоутворення, святкування чи волонтерські проєкти, допомагає йому краще зрозуміти корпоративну культуру.

Адаптація новоприйнятого працівника є важливою функцією HR-менеджменту, яка впливає на його подальшу ефективність та залученість. Комплексний підхід до процесу адаптації, що охоплює професійний, соціально-психологічний, організаційний та культурний аспекти, дозволяє забезпечити швидку інтеграцію працівника в колектив та успішне виконання ним своїх обов'язків.

8. Управління процесом скорочення та вивільнення персоналу

Скорочення персоналу – це процес зменшення чисельності працівників в організації, який може бути викликаний різними причинами, такими як оптимізація витрат, реструктуризація, злиття або поглинання, а також економічні кризи. Ефективне управління цим процесом допомагає мінімізувати негативний вплив на працівників і зберегти репутацію організації.

Звільнення працівників у разі скорочення штату або чисельності працівників завжди пов'язується з їх вивільненням із виробничого процесу. Тому під терміном «вивільнення працівників» розуміється припинення з ними трудового договору з підстав, передбачених пунктом 1 статті 40 Кодексу законів про працю України. Стосовно інших підстав припинення трудового договору цей термін не застосовується.

Згідно з пунктом 1 частини першої статті 40 Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП України) трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані роботодавцем у випадках змін в організації виробництва і праці, в тому числі, ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників.

Чисельність працівників – це списочний склад працюючих, і скорочення

чисельності працівників передбачає зменшення їх кількості. Наприклад, у штатному розписі замість 7 штатних одиниць менеджерів з продажу залишається лише 3. Тобто зменшується певна кількість працюючих однієї професії.

Штат працівників – це сукупність посад, встановлених штатним розписом підприємства. Тому скорочення штату являє собою зміну штатного розпису за рахунок ліквідації певних посад або зменшення кількості штатних одиниць за певними посадами, спеціальностями, професіями. Наприклад, скорочується посада водія, посада інспектора з кадрів тощо.

При скороченні штату чисельності може не тільки не зменшитися, а інколи навіть збільшитися.

Скорочення чисельності або штату працівників допускається виключно у разі наявності змін в організації виробництва і праці (наприклад, вдосконалення, покращення процесу виробництва, зменшення обсягу виробництва продукції, перепрофілювання підприємства, установи, організації тощо).

Основні причини скорочення персоналу:

- Економічні причини: падіння прибутковості, економічні кризи, скорочення ринку збуту.
- Організаційні причини: реструктуризація, автоматизація процесів, злиття або поглинання компаній.
- Персональні причини: невідповідність кваліфікації працівників вимогам, зниження продуктивності праці.

Етапи управління процесом вивільнення персоналу:

1. Планування вивільнення.
 - Визначення кількості працівників, які підлягають вивільненню, і обґрунтування такого рішення.
 - Розробка стратегії, яка враховує як інтереси організації, так і права працівників.
2. Інформування працівників.
 - Завчасне інформування персоналу про можливе скорочення, надання консультацій щодо прав та можливостей працівників.
 - Прозорість і відкритість у комунікації з працівниками, які підлягають вивільненню.
3. Надання підтримки працівникам.
 - Організація програм перепідготовки, допомога в працевлаштуванні, надання вихідної допомоги.
 - Психологічна підтримка працівників, які потрапили під скорочення.
4. Документальне оформлення.
 - Оформлення всіх необхідних документів згідно з законодавством (накази, розпорядження, звіти).
 - Ведення обліку звільнених працівників та їх подальших кар'єрних шляхів.
5. Після вивільнювальні заходи.
 - Оцінка результатів скорочення та його впливу на організацію.
 - Заходи для підвищення мотивації та морального духу залишених працівників.

При вивільненні працівників у випадках змін в організації виробництва і праці необхідно враховувати:

- обмеження щодо звільнення окремих категорій працівників;
- переважне право на залишення на роботі, передбачене законодавством.

Обмеження щодо звільнення окремих категорій працівників

Не допускається звільнення за пунктом 1 статті 40 КЗпП України (крім випадків повної ліквідації підприємства, установи, організації) окремих категорій працівників, а саме:

- вагітних жінок;
- жінок, які мають дітей віком до трьох років (до шести років - у випадках, якщо дитина потребує домашнього догляду, визначеному у медичному висновку, але не більше як до досягнення дитиною шестирічного віку);
- одиноких матерів при наявності дитини віком до 14 років або дитини з інвалідністю;
- батьків, які виховують дітей без матері (в тому числі в разі тривалого перебування матері в лікувальному закладі);
- опікунів (піклувальників);
- прийомних батьків;
- батьків – вихователів;
- працівників молодше вісімнадцяти років (звільнення провадиться лише у виняткових випадках і не допускається без працевлаштування);
- працівників в період тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці;
- працівників, які обиралися до складу профспілкових органів підприємства, установи, організації, протягом року після закінчення строку, на який обирався цей склад (крім випадків виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі у зв'язку із станом здоров'я, що перешкоджає продовженню даної роботи, або вчинення працівником дій, за які законом передбачена можливість звільнення з роботи чи служби). Така гарантія не надається працівникам у разі дострокового припинення повноважень у цих органах у зв'язку з неналежним виконанням своїх обов'язків або за власним бажанням, за винятком випадків, якщо це пов'язано із станом здоров'я.

Основні етапи звільнення у зв'язку із скороченням представлені на рис. 8.

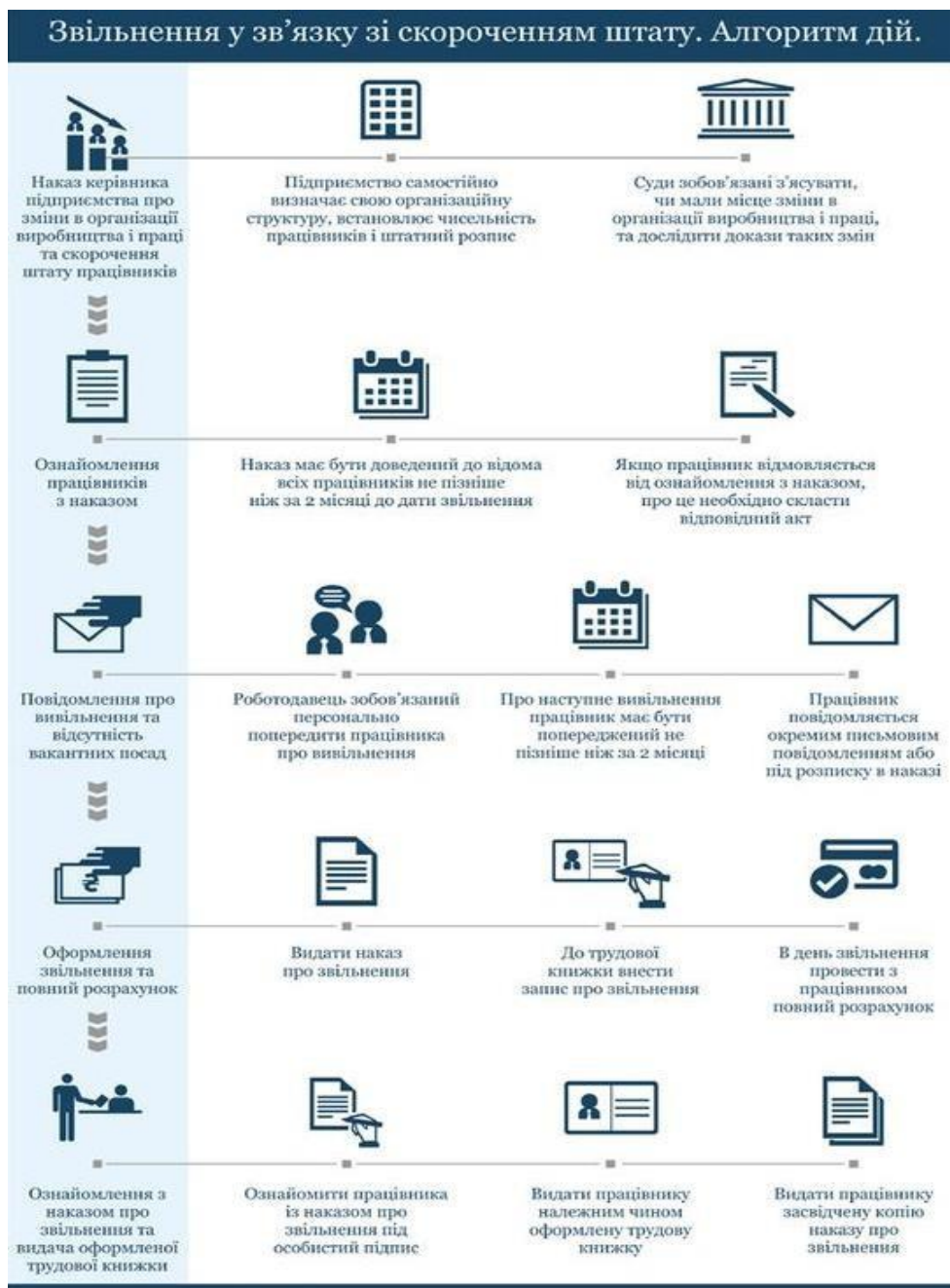


Рис. 8. Етапи звільнення у зв'язку із скороченням штату

Процедура скорочення чисельності або штату працівників передбачає:

1. повідомлення первинних профспілкових організацій (якщо діє на підприємстві, установі, організації) про заплановане скорочення чисельності або штату працівників;
2. видання наказу про скорочення чисельності або штату працівників;
3. попередження працівників про наступне вивільнення не пізніше ніж за два місяці, пропонування переведення на іншу роботу;
4. отримання згоди виборного органу (профспілкового представника) первинної профспілкової організації на звільнення працівників;
5. інформування місцевого центру зайнятості про заплановане масове вивільнення працівників;
6. звільнення працівників.

У разі, якщо роботодавець планує звільнення працівників з причин економічного, технологічного, структурного чи аналогічного характеру або у зв'язку з ліквідацією, реорганізацією, зміною форми власності підприємства, установи, організації, він повинен

завчасно, не пізніше як за три місяці до намічуваних звільнень надати первинним профспілковим організаціям (у разі наявності і якщо працівник є її членом) інформацію щодо цих заходів, включаючи інформацію про причини наступних звільнень, кількість і категорії працівників, яких це може стосуватися, про терміни проведення звільнень, а також провести консультації з профспілками про заходи щодо запобігання звільненням чи зведенню їх кількості до мінімуму або пом'якшення несприятливих наслідків будь-яких звільнень.

Масовим вивільненням з ініціативи роботодавця (крім випадку ліквідації юридичної особи) є одноразове або протягом:

- одного місяця:
 1. вивільнення 10 і більше працівників на підприємстві, в установі та організації з чисельністю від 20 до 100 працівників;
 2. вивільнення 10 і більше відсотків працівників на підприємстві, в установі та організації з чисельністю від 101 до 300 працівників;
- трьох місяців – вивільнення 20 і більше відсотків працівників на підприємстві, в установі та організації незалежно від чисельності працівників.

Ефективне управління вище зазначеними процесами управління персоналом: підбору та відбору, навчання, професійного розвитку, управління кар'єрою, оцінюванням, атестацією, скороченням і вивільненням персоналу є важливими елементами загального управління людськими ресурсами в організації. Вони дозволяють підтримувати високий рівень професіоналізму, забезпечувати справедливість у відносинах між працівниками та керівництвом, а також знижувати ризики, пов'язані з оптимізацією чисельності персоналу.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Назвіть етапи формування системи управління персоналом в організації.

- a) Аналіз потреб у персоналі, планування кадрових ресурсів, підбір і відбір персоналу, навчання і розвиток персоналу, мотивація і утримання персоналу.
- b) Підбір персоналу, навчання і розвиток, мотивація, облік працівників, завершення трудових відносин.
- c) Розробка корпоративної культури, проведення тренінгів, оцінка ефективності, підвищення кваліфікації, наймання нових працівників.

2. Опишіть основні функції відділу підбору персоналу в кадровій службі.

- a) Організація тренінгів, планування кар'єрного розвитку, забезпечення соціальних пакетів.
- b) Пошук і залучення нових працівників, проведення співбесід, перевірка ліцензій та сертифікатів.
- c) Ведення обліку особових справ, розробка посадових інструкцій, складання графіків роботи.

3. Поясніть, чому важливо забезпечувати постійне підвищення кваліфікації працівників.

- a) Для зниження витрат на навчання.
- b) Для забезпечення високої якості послуг і відповідності сучасним вимогам.
- c) Для зменшення кількості лікарняних відпусток.

4. Які документи є основними в кадровому документообігу?

- a) Трудові договори, посадові інструкції, графіки роботи, особові справи працівників, медичні документи.
- b) Річні звіти, бюджетні плани, довідки про доходи, накази про відпустки.
- c) Акт прийому-передачі обладнання, протоколи зборів, договори оренди.

5. Назвіть основні принципи раціональної організації роботи з управління персоналом.

- а) Чітке розмежування функцій і відповідальності, автоматизація процесів, моніторинг ефективності, індивідуальний підхід, постійне вдосконалення системи.
- б) Формування команд, проведення регулярних зустрічей, організація соціальних заходів, зміна структури організації.
- с) Зменшення витрат на навчання, скорочення чисельності персоналу, підвищення заробітної плати, розробка нових стратегій продажу.

6. Який із методів управління персоналом належить до адміністративних?

- а) Система преміювання
- б) Накази та розпорядження
- в) Організація корпоративних заходів
- г) Мотивація за допомогою соціальних програм

7. Що є основним критерієм при економічному методі управління персоналом?

- а) Соціальна взаємодія
- б) Витрати та прибуток
- в) Психологічний клімат
- г) Рівень дисципліни

8. Що є основною метою соціально-психологічних методів управління персоналом?

- а) Збільшення продуктивності
- б) Задоволення соціальних потреб працівників
- в) Мінімізація витрат
- г) Оптимізація робочого процесу

9. Який із етапів відбору персоналу передбачає перевірку резюме та попередніх рекомендацій?

- а) Співбесіда
- б) Адаптація
- в) Попередній відбір
- г) Оцінювання

10. Що є основною складовою процесу адаптації новоприйнятого працівника?

- а) Забезпечення навчання
- б) Введення в посадові обов'язки
- в) Оцінка ефективності роботи
- г) Проведення атестації

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції.

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання. ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали. мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції.

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література:

Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: електронний навчально-методичний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Одеса: ОНМедУ, 2022. (укр. та англ. мовами)

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Опишіть етапи, такі як аналіз потреб у персоналі, планування кадрових ресурсів, підбір і відбір персоналу, навчання і розвиток персоналу, мотивація і утримання персоналу.
2. Поясніть, чому існують специфічні вимоги до кваліфікації персоналу, забезпечення безперервності обслуговування і специфічного характеру взаємодії з клієнтами.
3. Опишіть основні підрозділи кадрової служби, такі як відділ підбору персоналу, відділ навчання і розвитку, відділ мотивації і компенсацій, відділ обліку і документообігу.
4. Назвіть основні кадрові документи важливі для організації?
5. Поясніть принципи раціональної організації роботи з управління персоналом повинні бути враховані?
6. Охарактеризуйте адміністративні методи управління персоналом.
7. Опишіть економічні методи управління персоналом та їх значення для організації.
8. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи управління персоналом. В чому відмінність між ними?
9. Назвіть джерела та методи пошуку персоналу. Як вони впливають на якість набору?
10. Опишіть основні напрямки процесу адаптації новоприйнятого працівника та поясніть їхню роль.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний

посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького,
2012. 140 с. URL:

https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf

5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я.
URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВБ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>

2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL:
<https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL:
<https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL:
<https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL:
<https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL:
<https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 3. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Актуальність теми. Система мотивації та стимулювання персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості послуг і підвищенні ефективності роботи організації. Персонал часто працює в умовах підвищеного стресу і навантаження, що потребує особливого підходу до мотивації та винагороди. Недостатнє стимулювання може призвести до професійного вигорання, зниження продуктивності та високої плинності кадрів. Успішна система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які сприяють підвищенню задоволеності працівників, їх залученості та лояльності. Вивчення сучасних підходів до мотивації та стимулювання є важливим завданням для керівників і HR-менеджерів, які прагнуть створити ефективну та стійку систему управління персоналом.

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань про принципи та методи мотивації і стимулювання персоналу, розвиток компетентностей у сфері розробки і впровадження ефективних мотиваційних стратегій, що сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності роботою і зменшенню плинності кадрів.

Основні поняття:

1. Мотивація персоналу: визначення, типи та основні теорії
2. Матеріальні стимули: зарплата, премії, соціальні пакети
3. Нематеріальні стимули: визнання, професійний розвиток, кар'єрне зростання
4. Розробка стратегії мотивації і стимулювання: ключові елементи та етапи
5. Вплив мотивації на ефективність роботи та якість послуг

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Поняття мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація персоналу є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Це процес спонукання працівників до ефективної діяльності, досягнення особистих й організаційних цілей, а також задоволення власних потреб. Мотивація персоналу має важливе значення, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від рівня залученості та задоволення працівників.

Мотивація:

- це сукупність внутрішніх факторів, які спонукають працівників виконувати свої обов'язки на високому рівні;
- це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації;
- динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби;
- це те, що знаходиться в людини «всередині». Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи може призвести до якісного результату.

Мотив (від лат. "mōtus" - рух і "motivus" - рухливий) – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. І тут мається на увазі спонукальна причина, яка походить від

самої людини. Тобто те, що саме рухає людиною під час прийняття рішень: її світогляд, цінності, переконання.

Якщо розглядати сферу підбору персоналу, то ми говоримо про мотивацію людини маючи на увазі те, що спонукає її працювати саме в цій організації, що їй важливо отримати від роботи для себе особисто.

Система мотивації існує незалежно від соціально-економічних формацій, параметри її є сталими і групуються за ознаками мотивів – матеріального, соціального, статусного, духовно-інтелектуального.

Основною метою системи мотивації є підвищення продуктивності працівників, збільшення їхнього задоволення працею, зниження плинності кадрів, а також забезпечення стабільного та якісного надання послуг.

Мотиваційні фактори можуть бути різноманітними. матеріальними, нематеріальними, соціальними, професійними та психологічними. Для працівників особливе значення мають умови праці, рівень заробітної плати, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також відчуття значущості своєї роботи.

Стимул – це спонукальна причина, поштовх; зацікавленість у скоєнні чогось. Слово «стимул» походить від латинського "stimulus" - так називалася гостра палиця, якою підганяли тварин

Тому, говорячи про стимулювання, ми маємо на увазі не внутрішні переконання людини, які мотивують її робити щось, а зовнішню силу, яка впливає на людину, спонукаючи її до дій.

Можна сказати, що стимулювання – це методи та інструменти, за допомогою яких оточення впливає на людину з метою:

- 1) примусити, змусити зробити щось;
- 2) або зацікавити і зробити так, щоб вона сама захотіла вжити певних дій.

Стимулювання — це комплекс заходів, спрямованих на активізацію діяльності працівників через застосування різноманітних методів та інструментів, які спонукають їх до досягнення кращих результатів у роботі.

Основні принципи стимулювання .

1. Взаємозв'язок результатів і винагороди: працівники мають чітко розуміти, як їхні зусилля і результати впливають на розмір винагороди. Це створює прямий зв'язок між досягненнями та матеріальними й нематеріальними стимулами.

2. Рівність і справедливість: стимулюючі заходи повинні бути об'єктивними та прозорими, щоб уникнути незадоволення серед працівників через відчуття несправедливого ставлення.

3. Мотивація до постійного розвитку: стимулювання має включати не тільки фінансові, а й нематеріальні фактори, такі як кар'єрне зростання, професійне навчання, визнання та похвали за досягнення.

Якщо стимули за своїм економічним змістом – це об'єктивна категорія, то мотиви мають більш суб'єктивно-ідеальну основу. Мотиви пов'язані з духовними світоглядними основами особистості, зі ступенем розвиненості економічної світоглядності і культури людини.

За своєю сутністю, мотиви – це стимули, що пройшли через свідомість людини. Мотиви залежать від моральних якостей людини, життєвого досвіду, поглядів і переконань, традицій і звичаїв, соціального положення людини.

Завдання мотивації та стимулювання:

- визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, із метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення організації до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці співробітників, що отримали визнання;
- використання різних форм визнання заслуг;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є ціллю керівництва тощо.

2. Теорії мотивації

Теорії мотивації дають менеджерам уявлення про поведінку працівників, керовану їхніми пристрастями та інтересами. Застосовуючи ці теорії, керівництво може поставити співробітників у сценарії, які сприяють індивідуальному просуванню та сприяють загальному прогресу організації.

Теорії мотивації розробляються психологами та спеціалістами з управління, щоб визначити, що спонукає людей до дій.

Ці теорії також досліджують, як організації можуть використовувати їх для підвищення продуктивності.

Мотивація – це безперервний процес, і менеджери використовують ці теорії для підвищення продуктивності, прибутку, утримання співробітників і задоволеності.

Теорії мотивації спрямовані на визначення факторів, які змушують людей прагнути до конкретних цілей або результатів. Організації та керівники можуть вибирати та впроваджувати теорії мотивації, які найкраще відповідають їхнім потребам, щоб сприяти безперервній продуктивній робочій силі.

В теорії управління виділяють 2 групи теорій мотивації:

- 1) змістовні;
- 2) процесні.

До змістовних теорій мотивації відносять:

- Ієрархію потреб А. Маслоу;
- Двофакторну теорію мотивації Герцберга;
- Теорію потреб Макклелланда;
- Теорію потреб К. Альдерфера (ERG);
- Теорії Х, Y (Макгрегора) та Z (Оучи).

До процесних теорій мотивації відносять:

- Теорію очікувань В. Врума;
- Теорію справедливості Дж. Адамса;
- Теорію підкріплення Б. Скіннера;
- Теорію постановки цілей Локка;
- Теорію мотивації Портера-Лоулера.

У сфері управління персоналом сучасні теорії мотивації відіграють важливу роль, оскільки вони допомагають зрозуміти, як ефективно стимулювати працівників до продуктивної роботи. Серед сучасних теорій мотивації виділяються кілька основних концепцій, що пояснюють поведінку працівників та їхню мотивацію.

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Теорія ієрархії потреб передбачає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку (рис. 8).



Рис. 8. Ієрархія потреб А. Маслоу

Теорія Маслоу є однією з найвідоміших у сфері мотивації. Вона стверджує, що людські потреби можна згрупувати у п'ять рівнів, які формують піраміду.

- **Фізіологічні потреби** (базові потреби. їжа, вода, сон).
- **Потреба в безпеці** (захист від фізичних і соціальних загроз, стабільність).
- **Соціальні потреби** (потреба в належності до групи, любов, дружба).
- **Потреба в повазі** (відчуття власної значущості, повага з боку інших).
- **Потреба в самореалізації** (реалізація свого потенціалу).

Мотивація залежить від того, на якому рівні знаходяться потреби людини. Працівники спочатку прагнуть задовольнити базові потреби, а потім переходять до вищих рівнів. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається по чергові: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності тощо.

Якщо людина потребує фізичної безпеки, вона спрямовуватиме всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуючи потреб у самоповазі та самоактуалізації.

Головна проблема при перевірці теорії ієрархії в тому, що немає надійного кількісного вимірювача задоволеності потреб людини. Друга проблема теорії пов'язана з розбиттям потреб в ієрархії, їхньою послідовністю. Сам Маслоу вказував, що порядок в ієрархії може змінюватися. Утім, теорія не може пояснити, чому деякі потреби продовжують бути мотиваторами навіть після того, як їх було задоволено.

2. Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Фредерік Герцберг розробив теорію мотивації, яка виділяє два типи факторів:

- **Мотиватори** – це фактори, що спонукають працівників до самореалізації та задоволення роботою. До них відносяться успіх, досягнення, визнання і схвалення результатів роботи, можливість професійного росту та високий ступінь відповідальності, просування по службі.
- **Гігієнічні фактори** – це аспекти, які не підвищують мотивацію, але можуть викликати невдоволення у разі їхньої відсутності. Сюди входять умови праці, заробітна плата, політика організації, міжособистісні стосунки з начальником, колегами і підлеглими, ступінь безпосереднього контролю за роботою.

Слід звернути увагу на те, що Герцберг зробив парадоксальний висновок про те, що заробітна плата не є мотивувальним чинником. Дійсно, у таблиці заробітна плата перебуває в категорії чинників, що призводять до задоволеності або незадоволеності роботою.

Герцберг назвав першу категорію потреб гігієнічними, на його думку, ці чинники описують оточення співробітника і обслуговують первинні функції, запобігаючи незадоволеності роботою.

Задовільний рівень гігієнічного фактора не мотивує, але його відсутність демотивує.

Другу категорію чинників Герцберг назвав такими, що мотивують, оскільки вони спонукають співробітників до кращого виконання.

За Герцбергом, для ефективної мотивації важливо як усунути причини незадоволення, так і забезпечити мотиватори.

3. Теорія потреб Макклелланда

Девід МакКлелланд прагнув зрозуміти людську природу і розробити інструменти для вимірювання того, як люди роблять вибір. МакКлелланд стверджував, що всі ми маємо три типи мотивації незалежно від віку, статі, раси чи культури:

- **влада (power);**
- **приналежність (affiliation);**
- **досягнення (achievement).**

Тип мотивації, яким керується кожна людина, впливає з її життєвого досвіду та поглядів її культури. Одна риса зазвичай є більш домінуючою, але інші також присутні в людині.

Мотив влади (The Power Motive)

Якщо домінуючим мотивом людини є влада, вона мотивована впливати на інших і брати контроль над ними. Хоча на думку може спасти екстремальний приклад Гітлера в нацистській Німеччині, цей мотив насправді набуває більш м'якої форми тренера або лідера. Вони не прагнуть запровадити диктатуру, а сподіваються мотивувати інших, делегувати відповідальність і впливати на оточуючих.

Тренер є гарним прикладом, оскільки він чудово ілюструє ідею дозволити гравцям (або в даному випадку працівникам) виконувати свою роботу, в той час як вони оцінюють ситуацію та приймають рішення. Гравці та працівники усвідомлюють свої обов'язки і мають високу кваліфікацію для їх виконання.

МакКлелланд виявив, що люди, мотивовані на владу, найкраще підходять для керівних посад. Якщо вони вміли ефективно делегувати завдання в трудовому колективі, вони часто могли бути успішними лідерами. Це не означає, що всі люди, мотивовані на владу, стануть хорошими лідерами. Кожна особистість унікальна, і ті, хто є агресивними і владними, можуть фактично знизити продуктивність роботи своїх співробітників.

Мотив влади не позбавлений своїх недоліків. Люди, які мотивовані владою, часто бувають непостійними і легко розчаровуються. Вони без проблем змінюють місце роботи або ситуацію, якщо з'являється така можливість. Вони мають репутацію «кар'єристів», тобто тих, хто просувається по кар'єрних сходах, як тільки з'являється можливість зайняти кращу посаду. Деякі вважають, що вони некладаються у свою роль, а просто вичікують, поки не з'явиться наступна можливість. Оскільки в пошуках слави, визнання і багатства вони просто залишають свою посаду, важко розв'язати ці ідеї.

Мотив досягнення (The Achievement Motive)

Якщо домінуючим мотивом людини є досягнення, вона мотивована працювати краще заради цього. Вона сподівається перевершити очікування і отримує задоволення, коли перевершує інших. Ці люди люблять виклики і хочуть бути відповідальними за свій успіх.

Люди, орієнтовані на досягнення, змінюють ситуацію або місце, якщо відчують, що вони не відповідають їхнім потребам. Вони не люблять працювати в групах, тому що їм не подобається мати обмежений контроль над результатом. Замість цього вони вважають за краще виконувати роботу, де результати є чіткими і видимими.

Багато підприємців мотивовані досягненнями. Однак це може не означати, що вони є найкращими керівниками для своїх працівників.

Люди, мотивовані на досягнення, часто вважають за краще робити все самостійно, що призводить до того, що вони займаються мікроменеджментом у бізнесі. Вони вважають за краще не працювати в команді і часто не можуть розділити навантаження і відповідальність. Це палиця з двома кінцями: вони досягають успіху і піднімаються на керівні посади, але ця ж особистість заважає їм бути успішними на цих посадах.

Мотив приналежності (The Affiliation Motive)

Якщо у людини переважає мотив приналежності, то вона, по суті, мотивована

соціальними зв'язками. Вона, в першу чергу, мотивована вписатися в колектив і сподобатися іншим, а також цінує свої стосунки з колегами. Ці особи цінують звичну обстановку і навряд чи будуть залишати своє робоче місце. Вони також не люблять працювати наодинці і намагаються за будь-яку ціну не розчаровувати своїх колег і керівників.

Незважаючи на те, що люди, мотивовані на приналежність, добре працюють в команді, вони часто не є найкращими працівниками. Вони не мотивовані працювати краще, оскільки їх влаштовує залишатися на своїй посаді. Вони не прагнуть покращити свій статус працівника або особисту позицію, що робить їх, по суті, найменш ефективними працівниками.

Теорія трьох потреб найчастіше використовується в бізнесі або корпоративному середовищі. Вона уможливила використання особистісних тестів у працівників, що дозволяють керівнику дізнатися більше про кожен окрему людину.

Люди вимагають різних форм мотивації:

- Особи, мотивовані владою, можуть потребувати чітких очікувань і кроків, необхідних для просування по кар'єрних сходах.
- Особи, мотивовані досягненнями, можуть потребувати регулярних можливостей для вирішення проблеми.
- Особи, мотивовані приналежністю, можуть потребувати постійного зворотного зв'язку щодо роботи, яку вони виконують.

4. Теорія потреб Альдерфера

Теорія К. Альдерфера отримала назву «Теорія ERG» (від англійських слів existence – існування, relatedness – взаємозв'язки і growth – ріст). Як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їхнього впливу на поведінку працівників. Виокремлюються три групи потреб:

- 1) потреби існування;
- 2) потреби зв'язку;
- 3) потреби зростання.

Теорії Альдерфера і Маслоу мають певні загальні риси. Так, обидві теорії стверджують, що індивід просувається по «драбинці» потреб послідовно. Про певну схожість теорій Альдерфера і Маслоу свідчить і порівняльний аналіз груп потреб. Наприклад, потреби існування Альдерфера кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Група потреб зв'язку повністю чи частково кореспондується з групою потреб належності і причетності. За Альдерфером, потреби зв'язку впливають із соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагодити добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна віднести також ту частину потреб визнання і самоствердження з піраміди Маслоу, що пов'язана з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, зі ствердженням людини як особистості.

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання і самоствердження в теорії Маслоу та охоплюють потреби самовираження цієї теорії. Вони пов'язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. Проте є і принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня і саме це згідно з теорією Маслоу є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня збільшує силу впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини. Отже, відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а й рух у зворотному порядку, тобто посилення стимулювальної дії цілком конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено потреби «верхні».

Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а руху вниз – процесом фрустрації, тобто поразки (рис. 9). Наявність двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові способи мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника, то він може зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб іще нижчого рівня.

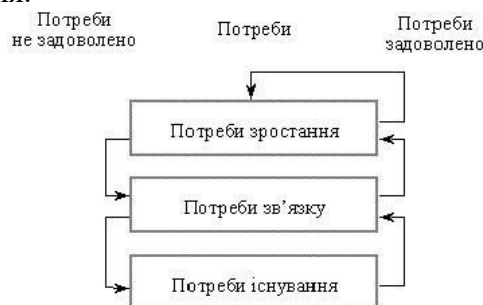


Рис. 9. Теорія ERG

5. Теорія X, Y (Макгрегора) та Z (Оучи)

Дуглас МакГрегор, учений, відомий роботами в галузі лідерства. Ним були запропоновані теорії "X" та "Y", в яких стверджувалося, що індивідуальні припущення менеджера про людську природу і поведінку визначають, як він керує своїми працівниками.

Теорія Оучі (теорія "Z") - модель управління, що об'єднує в собі досвід американського і японського менеджменту. Теорію розробив американець японського походження Вільям Оучі.

Теорія X припускає, що працівники від самого початку ледачі і будуть за можливості уникати роботи. Через це працівники мають бути під пильним наглядом, для чого розробляються комплексні системи контролю.

Необхідна ієрархічна структура зі зниженою нормою керованості на кожному рівні. Згідно з цією теорією, працівники виявляють мало амбіцій без привабливої програми заохочення і уникають відповідальності, якщо це можливо.

Менеджер за Теорією X, як правило, вважає, що все має закінчуватися покладанням відповідальності на когось. Він вважає, що всі передбачувані працівники шукають вигоди для себе, всі потенційні співробітники шукають вигоди тільки для себе.

Як правило, такі керівники вважають, що єдина мета зацікавленості співробітників у роботі – це гроші. У більшості випадків вони звинувачують насамперед людину, не ставлячи питання про те, що, можливо, звинувачувати треба систему, стратегію або відсутність підготовки.

Менеджери Теорії X не можуть довіряти жодному співробітнику, і це постійно всіма засобами показується допоміжному персоналу. Менеджера Теорії X можна назвати перешкодою продуктивності та моральному духу співробітників.

Один із серйозних недоліків цього стилю управління – те, що він має набагато більше шансів викликати негативний ефект масштабу у великих організаціях.

Теорія Y передбачає, що працівники можуть бути амбітними, мати внутрішні стимули, прагнути взяти на себе більше відповідальності, здійснювати самоконтроль і самоврядування. Вважається, що співробітники отримують задоволення від своїх обов'язків, пов'язаних як з розумовою, так і фізичною працею.

Також вважається, що працівники відчують бажання проявляти творче і прогресивне мислення у виробництві, якщо є можливість. Існує шанс підвищити продуктивність, надаючи службовцям свободу працювати в міру своїх можливостей, негрузнучи в правилах.

Менеджер Y вважає, що за сприятливих умов більшість людей хочуть працювати добре і, що в робочій силі є резерв невикористовуваних творчих здібностей. Вони вірять, що задоволення від гарного виконання своєї роботи саме по собі є потужним стимулом. Менеджер Теорії Y постарается усунути перешкоди, що заважають працівникам

повністю реалізувати себе.

Теорія Z Оучі. У роботі Оучі детально описав наведені вище дослідження і дав американським підприємцям пораду, які особливості японського менеджменту їм було б корисно перейняти.

На його думку, успіх японців ґрунтується не на активному впровадженні сучасних інноваційних технологій, а на особливому ставленні до співробітника, на командному дусі та корпоративній культурі, довічному наймі та спільному ухваленні рішень.

Основні положення теорії Оучі

- Довготривалий найм: це положення У. Оучі запозичив у японської моделі менеджменту. У великих японських фірмах співробітників наймають довічно. Подібна політика фірми підтримує у працівників відчуття, що фірма бере за них відповідальність і стає другою домівкою.

- Ухвалення рішень на основі консенсусу, групове ухвалення рішень, при цьому ініціатива відіграє певну роль.

- Відповідальність за результати рішень колективна, як і в американській системі. Тобто хоча рішення й ухвалюється на основі консенсусу, озвучує його менеджер, оберігаючи тим самим індивідуальність своїх співробітників.

- Просування кар'єрними сходами повільне, безпосередньо залежить від кількості років, які співробітник пропрацював на компанію, а також його власного віку.

- Механізм контролю є неформальним і не має чітких і ясних правил, як у японській традиції, проте інструменти здійснення контролю суворо визначені.

- Увага до працівника: Оучі адаптував японську традицію сприйняття компанії як другого дому.

Таким чином, ідеальна модель, за Оучі, являє собою поєднання прагнення людини до знаходження в колективі, а також її індивідуалістичні риси.

Теорія Оучі викликала гарячі суперечки в американських колах. Багато менеджерів ставили під сумнів те, що одна лише залученість працівників у справи організації стане причиною підвищення ефективності підприємства.

За фактом, у багатьох випадках різкі та радикальні зміни в управлінні виробництвами часто знижували стабільність підприємства. Існує думка, що у своїй теорії Оучі, звертаючи основну увагу на людський, а не на технічний фактор, спрощує існуючу проблему.

6. Теорія очікувань В. Врума

Віктор Гарольд Врум (Victor Harold Vroom) створив мотиваційну теорію очікування (Expectancy Theory) у 1964 році.

Теорія ґрунтується на припущенні, що люди обирають максимізацію задоволення і мінімізацію болю. Це означає, що люди поводитимуться так, щоб отримати найкращий результат або винагороду.

Теорія ґрунтується на ідеї, що чим більше працівник цінує результат, тим більше він буде мотивований його досягти. Чим більше зусиль він докладає для досягнення успіху, тим більша впевненість у тому, що він отримує винагороду, яка його задовольнить.

Теорія очікувань Віктора Врума стверджує, що мотивація працівника залежить від трьох основних факторів.

- Очікування — працівник вірить, що його зусилля призведуть до бажаного результату.

- Інструментальність — працівник вірить, що цей результат буде винагороджений.

- Цінність — важливість винагороди для працівника.

Якщо одна з цих ланок слабка, то співробітник не буде мотивованим, тому потрібно знайти проблему і вирішити її, щоб досягти результату.

Очікування (E - Expectancy)

Якщо працівник докладає зусиль, він очікує певного результату. Якщо він не отримує цього результату, не буде мотивованим докладати зусиль знову, а отже, не буде задоволений результатом.

Як менеджери можуть допомогти працівникам досягти очікуваних результатів?

- Переконайтеся, що працівник має інструменти та час
- Призначити працівника, який вже має або набуде корисних навичок
- Бути готовими надати підтримку та заохочення

Інструментарій (I - Instrumentality)

Працівник може докласти зусиль і отримати очікуваний результат, але якщо він не вірить, що цей результат є важливим для отримання винагороди, він не буде мотивованим. А отже, результат не буде досягнутий, і працівник не буде задоволений.

Важливо зазначити, що винагорода не завжди може бути такою, на яку працівник розраховував спочатку.

Наприклад, якщо працівник опановує нові навички, намагаючись отримати підвищення, але не отримує бажаної посади, він все одно матиме ці навички, які в майбутньому допоможуть йому отримати підвищення або зайняти вищу посаду в іншій організації.

Як менеджери можуть допомогти працівникам зрозуміти, що результат є важливим для отримання задовільного результату?

- Чітко визначте, що є винагородою і як її досягти
- Дайте працівникам результат, який вони цінують, щоб вони могли повірити, що їхні зусилля є важливими
- Будьте відкриті щодо того, як розподіляється винагорода

Цінність (V - Valence)

Цінність – це те, наскільки цінується результат, і чи цінується взагалі. Чим більше працівник цінує певну винагороду, тим більше він буде задоволений своїми зусиллями.

Винагорода не обов'язково має бути грандіозним жестом, вона просто має бути значущою для працівника – чи то премія, чи то додаткова відпустка, чи то просто визнання його заслуг.

Цінності можна класифікувати за такими ознаками:

-1 Уникання результату/винагороди

0 Байдужість до результату/винагороди

+1 Бажання результату/винагороди

Цінність може бути мотивуючим фактором лише тоді, коли працівник вважає за краще мати результат, ніж не мати його.

Скажімо, працівник докладає зусиль, отримує очікуваний результат і вірить, що цей результат відіграє важливу роль у досягненні мети. Але якщо цінність винагороди не приваблює його - якщо він не задоволений результатом - працівник не буде мотивований.

Важливо дати зрозуміти працівникові, що його зусилля матимуть задовільний результат або винагороду, яку він цінує. Це створює довіру і прокладає шлях до успіху для решти ланцюжка мотивації.

Ланцюжок (або рівняння) теорії очікування Врума виглядає наступним чином:

Мотиваційна сила (МС) = Очікування (О) x Інструментальність (І) x Цінність (Ц)

Якщо Е, І або V дорівнюють нулю, то рівняння не працює, і це означає, що мотивація низька або відсутня.

Наприклад, працівник не вірить, що у нього достатньо часу, щоб добре виконати завдання, а це означає, що його зусилля не призведуть до задовільного результату. Зрештою, хто буде мотивований наполегливо працювати над тим, що приречене на провал?

Вирішення проблеми, що стоїть за відсутністю мотивації, відновить очікування працівників, доведе їхню дієвість та/або допоможе керівникам краще зрозуміти цінність, яку працівники надають винагородам організації.

4. Теорія справедливості Дж. Адамса

Теорія справедливості Джона Адамса базується на тому, що працівники оцінюють свою винагороду не тільки в абсолютному вимірі, але й порівнюють її з винагородою інших. Ключову роль в ній займає людина, яка має почуття справедливої нагороди, і люди, з якими вона порівнює себе, завдяки чому знає і розуміє, що отримана винагорода є вірною

по відношенню до інших. Кожна людина оцінює справедливість, співставляючи свій внесок в покладені на неї завдання з роботою і внеском людей, з якими себе порівнює. Теорія справедливості говорить, що ваше задоволення винагородою за виконану роботу залежить від того, чи буде це справедливим по відношенню до зусиль, які ви докладаєте до своїх обов'язків. Якщо працівник вважає, що його винагороджують несправедливо порівняно з іншими, це призводить до зниження мотивації.

Теорія справедливості постійно вдосконалюється. На її основі були виділені три типи працівників:

1. **Щедрий працівник** – це людина, яка не скаржиться, що отримує несправедливу оплату за виконувану роботу. Вона не женеться за підвищенням і преміями, і зазвичай не відчуває себе комфортно, коли починає заробляти більше. Найчастіше це пов'язано з тим, що працівник не впевнений в собі і своїх навичках. Він вважає, що повинен знати і вміти робити більше, а додаткові гроші не відповідають його **компетенціям**.
2. **Співробітник, який чутливий до справедливості** – це працівник, який так цінує справедливість, що хоче, щоб його заробітна плата була максимально адаптована до його навичок і обов'язків. Він погано себе почуває і коли занадто мало заробляє, і навіть коли йому дуже добре платять.
3. **Співробітник-позивач** – це той тип працівника, який хотів би робити найменше і заробляти якомога більше. Він хоче отримувати вищу зарплату, ніж його колеги і вважає, що це справедливо.

5. Теорія підкріплення Б. Скіннера

Теорія підкріплення, запропонована Б. Скіннером, базується на принципі поведінкової психології. Теорія підкріплення В. Скіннера доводить, що поведінка людини залежить від оточуючого середовища і не потрібно шукати пізнавальних пояснень. Відповідно до неї, поведінка людини залежить від підкріплень (стимулів), які вона отримує після виконання дії. Теорія покладається на закон ефекту, який стверджує, що поведінка, яка має позитивні наслідки – повторюється, а яка має негативні, скоріше всього не повторюється.

Процес підкріплення діє так, що стимул забезпечує ключ до поведінки, після якого настає наслідок. Є чотири типи підкріплення, які допомагають менеджеру впливати на поведінку: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, загасання і покарання.

Позитивне підкріплення спрямоване на посилення бажаної поведінки, включає забезпечення наслідків у вигляді нагороди (похвала, просування по службі, вільний час) і веде до повторення бажаної поведінки. Негативне підкріплення теж фокусується на посиленні бажаної поведінки, але є негативним, оскільки людина повинна перейти до бажаної поведінки для того, щоб позбутися негативного стану.

Згасання включає утримання негативних наслідків, що мали раніше місце і в цілому послаблює поведінку. Покарання, навпаки, включає забезпечення негативних наслідків для того, щоб зменшити поведінку (критика небажаної поведінки, затримка оплати праці,

відмова у наданні сприятливих умов для навчання, затримка видачі нового обладнання тощо).

Науковці радять акцентувати увагу менеджерів на позитивному підкріпленні, для того, щоб сприяти бажаній поведінці, яка буде заохочуватись.

6. Теорія самоактуалізації К. Альдерфера (ERG-теорія)

Клейтон Альдерфер, послідовник Маслоу, представив модифікований варіант піраміди потреб і виділив наступні три класи мотивів:

- **Existence** (Існування) — базові потреби, подібні до фізіологічних і безпеки
- **Relatedness** (Взаємозв'язки) — потреба у соціальних відносинах і спілкуванні
- **Growth** (Розвиток) — потреба у самореалізації та особистісному розвитку.

ERG-теорія припускає, що незадоволення потреб нижчого рівня може посилити прагнення до задоволення вищих потреб.

Перший клас мотивів пов'язаний із задоволенням базових потреб, що збігається в

піраміді А. Маслоу з потребами фізіологічними і потребами в безпеці. Другий клас мотивів постулює бажання встановлювати і підтримувати значущі міжособистісні зв'язки. Ці потреби лежать у сфері взаємодії з іншими людьми і аналогічні потребам у прийнятті та зовнішньому компоненту потреби в повазі (тобто в повазі з боку інших людей) за класифікацією Маслоу. І, нарешті, третій клас мотивів – це прагнення до вдосконалення та зростання особистості. Тут можна провести паралелі з внутрішнім компонентом потреби в повазі – самоповазі – і з потребою в самоактуалізації.

К. Альдерфер в протиставленні теорії А. Маслоу заперечував ієрархічну будову потреб і необхідність їх лише послідовного задоволення. Так, людина може, наприклад, прагнути до самоактуалізації, росту, навіть якщо її первинні або соціальні потреби не задоволені. Більше того, працівник може одночасно мати кілька домінуючих потреб. Такий підхід до виділення провідних трудових мотивів дозволяє більшою мірою враховувати індивідуальність працівника.

7. Теорія самодетермінації Р. Десі і Е. Райана

Едвард Десі (Edward L. Deci) та Річард Раян (Richard M. Ryan) – сучасні американські психологи, професори факультету клінічної та соціальної психології (Department of Clinical and Social Sciences in Psychology) Рочестерського університету. Ця теорія фокусується на мотивації як внутрішній силі, яка спонукає людину до діяльності.

Е. Десі та Р. Раян зазначають, що мотивація завжди пов'язана з енергією, спрямованістю діяльності, з напористістю у її здійсненні та в досягненні поставлених цілей, тобто з усіма аспектами ініціації та реалізації намірів. У зв'язку з цим мотивація завжди була центральною проблемою психології. За Р. Десі і Е. Райаном, мотивація буває:

- **Внутрішньою** — коли людина діє через інтерес до роботи та бажання досягти внутрішнього задоволення.
- **Зовнішньою** — коли дії людини зумовлені зовнішніми винагородами чи загрозами.

При всьому різноманітті факторів, які можуть спонукати людину до дії, очевидною є суттєва відмінність між внутрішніми і зовнішніми факторами і, відповідно, між внутрішньою і зовнішньою мотивацією.

Визначаючи внутрішню мотивацію як необхідну умову особистісного зростання та благополуччя, автори звертають увагу на особливості розвитку людини в ранньому дитинстві, а саме на те, що від народження діти у своїх найздоровіших проявах є активними, непомірно допитливими, знаттєлюбними і грайливими, навіть якщо їх до цього ніхто не заохочує. Конструкт внутрішньої мотивації якраз і має за мету зафіксувати цю природну схильність до пізнання світу та експериментування у ньому, цей стихійний інтерес і прагнення до дослідження, які є життєво необхідними як для когнітивного та соціального розвитку, так і для підтримання належного життєвого тону.

Однак, незважаючи на те, що людина від природи має всі задатки для внутрішньої мотивації, після закінчення раннього дитинства соціум чинить на неї значний вплив і прояв цих задатків гальмується. Тому завданням теорії самодетермінації, зокрема її підтеорії внутрішньої мотивації, є проектування відповідних соціальних середовищ, які би підтримували та підсилювали цю природну схильність, а не послабляли і не придушували її.

Узагальнюючи результати багатьох лабораторних та польових експериментів, в яких вивчався вплив на внутрішню мотивацію таких зовнішніх чинників, як підкріплення, винагороди, зворотній зв'язок тощо, в теорії когнітивної оцінки стверджується, що коли ці фактори в процесі діяльності адресуються безпосередньо до відчуття компетентності, то вони можуть підсилювати внутрішню мотивацію. Однак для цього потрібний фон — відчуття суб'єктом автономності або внутрішнього локусу каузальності (причинності), тобто людина повинна переживати свою поведінку як самостійну, оскільки автономність є базовою потребою. Для цього типу мотивації важливо не тільки відчуття автономності та компетентності, а й зв'язку з іншими людьми.

Саморегуляція зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація — єдиний вид мотивації лише в ранньому дитинстві. Тому важливим є питання про те, як у людини

виникає мотивація до діяльності, що не мотивована внутрішньо, тобто як виникає зовнішня мотивація і як вона впливає на діяльність і психологічне благополуччя. На відміну від деяких концепцій мотивації, в яких зовнішньо мотивована поведінка розглядається як абсолютно неавтономна, в теорії самодетермінації передбачається, що зовнішня мотивація може дуже суттєво відрізнятись за ступенем своєї автономності. Для пояснення цієї теми автори вдаються до відомого прикладу з освітньої практики: учні, котрі виконують домашнє завдання через усвідомлення значення навчання для майбутньої професії, так само зовнішньо мотивовані, як і ті, що виконують його, аби уникнути осуду чи покарання. Однак перший тип мотивації все-таки пов'язаний з відчуттям особистісного вибору, а другий передбачає лише підпорядкування зовнішній регуляції.

Сучасні теорії мотивації персоналу дають можливість краще зрозуміти різноманітні фактори, які впливають на продуктивність працівників. Для ефективного управління персоналом важливо поєднувати різні мотиваційні підходи, враховуючи як базові матеріальні потреби, так і психологічні та соціальні аспекти мотивації.

3. Методи стимулювання персоналу

Стимулювання персоналу — це комплекс заходів, спрямованих на заохочення працівників до більш ефективної роботи. У системі стимулювання використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи. Важливо, щоб мотиваційна система була збалансованою і враховувала різноманітні потреби та очікування працівників.

1. Матеріальні методи стимулювання

- **Заробітна плата** — основний мотиватор для більшості працівників, основний інструмент фінансового стимулювання. Окрім основної ставки, використовуються додаткові виплати, такі як премії за якість роботи, доплати за нічні зміни та понаднормову роботу. Заробітна плата може залежати від рівня кваліфікації, стажу, складності та важливості роботи, а також від результатів праці.

- **Премії та бонуси** — винагороди за досягнення певних результатів, наприклад, за підвищення якості послуг, ефективну роботу з клієнтами, виконання планів або раціоналізаційні пропозиції, додаткові винагороди за високі результати, виконання плану або особливі досягнення у роботі.

- **Соціальні гарантії** — надання послуг, страхування, пільги на відпочинок, оплата оздоровчих заходів тощо.

- **Додаткові виплати та пільги (надбавки та компенсації)** — компенсації за шкідливі умови праці, надбавки за роботу в нічні зміни або роботу в умовах підвищеного ризику.

2. Нематеріальні методи стимулювання

- **Кар'єрне зростання** — надання можливостей для професійного та кар'єрного розвитку через участь у курсах підвищення кваліфікації, тренінгах, отримання нових професійних сертифікатів. Це є важливим мотиватором для багатьох працівників.

- **Професійне навчання та розвиток** — програми підвищення кваліфікації, участь у конференціях, тренінгах, майстер-класах.

- **Визнання заслуг та соціальне визнання** — публічне визнання досягнень працівників через нагороди, подяки, сертифікати, привітання за успіхи та досягнення у роботі.

- **Психологічна підтримка** — створення сприятливих умов праці, увага до психологічного здоров'я працівників, можливість участі у програмах психологічної реабілітації.

- **Поліпшення умов праці** — комфортні умови для виконання професійних обов'язків, що сприяють кращій продуктивності та зниженню рівня стресу.

Форми стимулювання.

Грошова форма:

- Окладна система: фіксована заробітна плата з можливістю

отримання додаткових виплат за перевиконання планів або досягнення високих результатів.

- Преміальна система: працівники отримують премії за певні успіхи або якісне виконання завдань.

- Бонуси: одноразові виплати за конкретні досягнення, наприклад, за впровадження нових технологій або підвищення якості обслуговування клієнтів.

Негрошова форма:

- Надання можливостей для професійного зростання: наприклад, фінансування навчання або стажувань, що дає змогу працівникам удосконалювати свої знання та навички.

- Гнучкий графік роботи: можливість працювати за гнучким графіком або скороченим робочим днем, що сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям.

- Підвищення статусу працівника: надання вищої посади, повноважень або відповідальності.

Соціальна форма:

- Пільги: наприклад, медичне страхування або оплата відпочинку, що дозволяє працівникам піклуватися про своє здоров'я та благополуччя.

- Участь у корпоративних заходах: командні поїздки, святкування, що сприяють підвищенню згуртованості колективу.

Моральна форма:

- Подяки: усні або письмові подяки від керівництва, що підвищують мотивацію працівників та їхню відданість роботі.

- Відзнаки: вручення сертифікатів або інших нагород за високі досягнення.

Таким чином, стимулювання персоналу — це важливий інструмент для забезпечення ефективної та якісної роботи працівників. Оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання сприяє зростанню мотивації, професіоналізму та відповідальності працівників, що позитивно впливає на надання послуг і загальний рівень обслуговування.

Важливим елементом стимулювання є прозорість та чіткість критеріїв, за якими оцінюються досягнення і визначаються винагороди, що дозволяє мінімізувати конфлікти всередині колективу та забезпечити стабільність у роботі організацій.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Назвіть основні теорії мотивації, що застосовуються в управлінні персоналом.

- a) Теорія Маслоу, теорія очікувань, двофакторна теорія Герцберга
- b) Теорія конфліктів, теорія хаосу
- c) Теорія кар'єрного росту, теорія рівності
- d) Теорія контролю, теорія відповідальності

2. Який з видів стимулювання передбачає грошові винагороди?

- a) Соціальне стимулювання
- b) Матеріальне стимулювання
- c) Моральне стимулювання
- d) Психологічне стимулювання

3. Що таке нематеріальне стимулювання персоналу?

- a) Підвищення зарплати
- b) Премії за виконання планів
- c) Надання можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку
- d) Фінансування соціальних пільг

4. Який з методів стимулювання найчастіше використовується для покращення соціально-психологічного клімату в колективі?

- a) Надання бонусів
- b) Підвищення кваліфікації
- c) Соціальне визнання
- d) Надбавки за роботу у важких умовах

5. Яка з форм стимулювання не належить до негрошових?

- a) Професійне навчання
- b) Гнучкий графік роботи
- c) Підвищення окладу
- d) Корпоративні заходи

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекцій.

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання. ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали. мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекцій.

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література.

Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. електронний навчально-методичний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Одеса. ОНМедУ, 2022. (укр. та англ. мовами)

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Опишіть сучасні теорії мотивації персоналу, які найчастіше використовуються.
2. Охарактеризуйте поняття стимулювання персоналу. Які його основні завдання?
3. Назвіть та поясніть основні види матеріального стимулювання працівників.
4. Опишіть нематеріальні методи стимулювання працівників. Які з них є найбільш ефективними?
5. Оберіть приклад сучасного виду стимулювання персоналу, який враховує психологічні потреби працівників, і поясніть, чому він ефективний.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf

3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL:
[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL:
https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL:
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я.
 URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL:
https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL:
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL:
<https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL:
<https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL:
<https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL:
<https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL:
<https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL:
<https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ТА ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

Актуальність теми. Психологія управління персоналом набуває особливого значення в умовах високого рівня стресу, з яким щодня стикаються працівники. Успішне управління персоналом в таких установах залежить від розуміння психологічних аспектів взаємодії, мотивації та підтримки працівників. Відсутність уваги до цих аспектів може призвести до вигорання, зниження ефективності роботи та зростання плинності кадрів, що негативно впливає на якість послуг. Тому важливо вивчати загальні психологічні проблеми, з якими стикаються керівники, щоб розробляти стратегії, спрямовані на підтримку психологічного благополуччя персоналу та створення позитивної робочої атмосфери.

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань про основні психологічні проблеми в управлінні персоналом, розвиток компетентностей у сфері мотивації, психологічної підтримки, управління стресом, профілактики професійного вигорання та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Основні поняття:

1. Психологія управління персоналом: сутність та основні аспекти
2. Командоутворення
3. Формування позитивного психологічного клімату: методи та стратегії

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Управління персоналом як соціальна система

Управління персоналом є комплексним процесом, що охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої на забезпечення ефективної роботи персоналу та підтримання належного рівня послуг. Цей процес не лише організаційний, але й соціально-психологічний, оскільки він включає взаємодію між працівниками, керівництвом і клієнтами. Розуміння персоналу як соціальної системи дозволяє враховувати ці взаємодії та ефективніше керувати трудовими ресурсами.

Будь-яке підприємство (організацію) можна представити як соціальну систему управління⁷.

З погляду управління розрізняють дві підсистеми: керовану та керуючу.

Керована підсистема – це об'єкт управління, тобто те, чим керують (галузь, організація, підрозділ тощо).

Керуюча підсистема – це суб'єкт управління, тобто те, що управляє (апарат управління галуззю, організацією, підрозділом).

Між суб'єктом та об'єктом управління існують прямі та зворотні зв'язки. Прямий зв'язок – це команда, яка від суб'єкта до об'єкту управління.

Зворотній зв'язок – це інформація, що надходить від об'єкта до суб'єкта управління, виконання команд і стан об'єкта управління. Характерною особливістю організації є те, що у роль суб'єкта й об'єкта управління виступають люди.

Отже, організацію можна представити, як соціальну систему управління, а відносини управління, складаються у цій системі, як частині виробничих відносин.

У соціальній системі управління об'єкт управління часто називають керованою

підсистемою, а суб'єкт – керуючою підсистемою. Таку систему характеризує низка загальних умов.

Насамперед, керована система має здатність змінювати свої параметри (або властивості) під впливом системи керування. При цьому для ефективного управління необхідні критерії та показники, що найбільш повно відображають найважливіші параметри діяльності об'єкта управління.

Суб'єкт управління впливає на об'єкт з певною метою. Для цього підсистема, що управляє, повинна передбачати стан об'єкта управління після відповідного впливу. Для орієнтації на певну мету необхідно, щоб суб'єкту управління надходила інформація про стан об'єкта, тобто в системі управління повинні бути чітко організовані прямі та зворотні зв'язки. І нарешті, будь-яка економічна система управління повинна мати матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси.

Специфіка соціальної системи управління зумовлює особливості управління процесом праці в кожній організації, що знаходить своє вираження у раціоналізації поєднання живої праці з предметами та знаряддями праці, у вдосконаленні форм і прийомів трудової діяльності, у тому числі й управлінні.

Для всіх організацій все більшого значення набуває соціальна сторона управління, яка охоплює різні аспекти управлінського спілкування, дотримання етичних і правил спілкування менеджера з персоналом.

Соціальні зв'язки та відносини в системі управління персоналом охоплюють різні рівні взаємодії. Взаємодія на кожному рівні є важливою для досягнення спільних цілей і завдань.

Кожен працівник виконує певну соціальну роль, яка визначається його посадою, обов'язками та місцем у організаційній структурі. **Соціальний статус працівника** залежить від його професійного рівня, досвіду та внеску в діяльність закладу. Соціальний статус – це співвідносна позиція індивіда або групи, що визначається соціальними ознаками (економічне становище, професія, кваліфікація, освіта тощо), природними ознаками (стать, вік тощо), а також престижем і місцем у структурі влади та організації. Статус указує на місце в сплетінні соціальних відносин, з яким пов'язане місце рольового очікування.

Ранг індивіда (підгрупи) залежить від рівня, на якому виконується діяльність, що дозволяє йому реалізувати визначені цінності. Основним чинником, що характеризує соціально-професійний статус, є престиж, що характеризується трьома вимірюваними ознаками: престиж професії, рівень доходу і рівень достатку. Цей тип узагальненого статусу прийнято називати соціально-економічним індексом позиції.

Статус допускає, що всі, хто претендує бути включеним у ту або іншу групу, повинні відповідати визначеним очікуванням: лінії поведінки людини в тій або іншій ситуації, її ставлення до чого-небудь, установок, заснованих на деяких критеріях, що допомагають їй ранжувати себе й оточуючих.

У соціальній системі управління персоналом існують як формальні, так і неформальні групи. **Формальні групи** створюються адміністрацією і відображають офіційну структуру закладу (наприклад, відділення).

При створенні формальних груп члени організації об'єднуються штучно відповідно до доручених їм офіційних рольових розпоряджень і заздалегідь спланованої структурою організації. Найбільш суттєвими рисами формальної групи є наявність поставленої вищим керівництвом організації перед групою завдання, і навіть формально закріпленої, максимально стандартизованої системи поведінкових норм, санкцій, рольових вимог, тобто формальної ролі.

Життєдіяльність формальної організації залежить від неформальних груп, що входять до її складу. **Неформальні групи** виникають спонтанно на основі міжособистісних відносин і часто впливають на прийняття рішень і загальний психологічний клімат у колективі.

На основі спільних інтересів і взаємовідносин індивіди формують первинні групи. Ці неформальні структури забезпечують засоби, за допомогою яких люди оминають чи порушують правила, обмінюються «загальними знаннями», здійснюють таємні вчинки, вирішують проблеми та «зрізають кути».

Розрізняють декілька характеристик неформальних організацій:

- Наявність соціального контролю. Як правило, у неформальних групах встановлюються зразки прийнятної та неприйнятної поведінки. Дотримуючись певних норм індивід може бути прийнятий у неформальну групу. Іноді норми формальної та неформальної організації суперечать одна одній, у зв'язку з чим відбувається взаємовиключення їхніх вимог, що призводить до соціального конфлікту.
- Наявність неформальних лідерів. Найчастіше в групі присутні два лідери – формальний та неформальний. Формальний лідер має підтримку у вигляді переданих йому офіційних повноважень. Неформальний лідер спирається на його визнання групою. Учаснику, який побажав стати неформальним лідером, необхідно відповідати певним параметрам: індивідуально-психологічні особливості (емоційний інтелект), вік, посадовий стан, свобода пересування по робочій зоні, чуйність тощо. Дві основні функції, які виконує лідер – це допомога у досягненні цілей та забезпечення групи її існування.

Між формальної та неформальної організації завжди існує ймовірність конфлікту, який виникає на ґрунті неузгоджених цілей. Щоб уникнути цих проблем, керівник формальної організації повинен дотримуватися таких умов:

- не просто визнати наявність неформальної організації, а й працювати з нею;
- слухати думки членів та лідерів неформальних груп, а також заохочувати індивідів, які сприяють досягненню спільних цілей;
- врахувати ймовірність негативного впливу на неформальну організацію в ситуації, коли необхідно вжити будь-яких дій;
- для запобігання опору змінам з боку неформальної організації рекомендується залучати лідерів неформальних організацій до прийняття рішень;
- видавати інформацію про різні зміни та дії з метою запобігти поширенню чуток.

Організації неформальних об'єднань обумовлені можливістю задоволення у неформальних групах тих потреб, які блоковані у формальних групах. До таких потреб відносять взаємодопомогу, взаємний захист, спілкування особистісно-значуще, приналежність, бажання бути в суспільстві.

Керівник має прагнути налагодити взаємодію з неформальними групами задля підвищення ефективності групової діяльності. Багато HR-фахівців і керівників, коли дізнаються про існування в колективі неформальних груп, діють агресивно і намагаються відразу ж розірвати подібні зв'язки. Таке рішення докорінно неправильне, оскільки викликає опір та негатив з боку співробітників. Руйнування неформального співтовариства не покращить роботу організації, а, навпаки, призведе до її повного розпаду.

Якщо керівництво та HR-фахівці діятимуть дипломатично, вони зможуть направити потенціал неформальних груп у правильне русло. Важливо розуміти, що у появі таких організацій немає нічого страшного, і це не є результатом поганої роботи HR-відділу.

Взаємодія з неформальними групами:

1. Визначте лідера. Це допоможе впливати на всю групу за його допомогою або залучити його до формальної структури. Тоді він поведе за собою решту учасників, а організація отримає один дружний колектив.

Треба заохочувати участь неформальної групи у корпоративних заходах, мітингах

та обговореннях. Це дозволить «відколотій» частині організації знову відчувати себе всередині колективу.

2. Розвивайте корпоративну культуру. Треба переконати співробітників у тому, що цілі організації не суперечать та не шкодять їхнім інтересам. Інформування про нові зміни, пояснення, що очікує у майбутньому, створення сприятливої атмосфери в колективі – це ключові інструменти.

Якщо співробітники будуть почуватися частиною «сім'ї», вони не будуть потреби об'єднуватися в неформальні спільноти.

3. Консультуйтеся із учасниками неформальних структур. При прийнятті рішень необхідно консультуватися з лідером або навіть з усією неформальною групою. Таким чином, буде ослаблено опір співробітників до змін, надавши їм можливість вплинути на зміни.

4. Вивчіть поведінку співробітників. Спостерігайте за співробітниками під час обіду, кава-брейків, на корпоративах і тимбілдінгах. Крім цього, можна використовувати деякі психологічні тести:

- опитувальник Лірі – використовується для діагностики міжособистісних відносин у неформальних спільнотах та виявлення конфліктів;
- тест Томаса – застосовується для вивчення поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях і його готовності до співробітництва;
- методика соціометрії – допоможе виділити ролі всередині неформальної групи.

2. Психологічні аспекти управління персоналом

Сьогодні все більшого значення набуває здатність фахівців працювати в команді, де тісно об'єднані дві складові: матеріальна та духовна. Матеріальну складову репрезентують люди, об'єднані в команду, духовну – ідеологія та психологія.

Ідеологія команди формується із сукупності ідей та поглядів, що відображають кінцеві цілі виконання трудової функції (наприклад, прагнення до збагачення, служіння суспільству чи певній ідеї тощо).

Психологія команди виявляється у сукупності соціально-психологічних особливостей, що виявляються під час її створення та розвитку, з урахуванням взаємодії членів команди, форм, і способів взаємного задоволення потреб.

У процесі роботи учасники мають спланувати спільну діяльність, організувати обмін інформацією, налагодити взаєморозуміння, виробити форми спільних дій. Це передбачає формування морально-психологічного клімату, спільного досвіду, громадської думки, а також вирішення питань лідерства, розуміння природи внутрішньогрупових конфліктів й управління іншими соціально-психологічними якостями, що визначають поведінку людини в організації.

До індивідуально-психологічних якостей особистості відносяться: темперамент, розумові здібності, воля, емоційність, характер, пам'ять, уява тощо.

Команда – це організація. Їй, як і всім організаціям, притаманні такі риси, як поділ функцій між співробітниками, порядок підпорядкованості усіх членів команди для поєднання індивідуальної активності кожного в єдине ціле.

Соціальна влада у команді реалізується через феномени лідерства та керівництва. Зазначені феномени є проявом процесу впливу, але мають різну природу.

Лідерство – це спонтанний процес психологічного впливу одного члена групи, на інших. Лідера можуть породжувати як особисті якості, так і структура взаємовідносин групи. Міжособистісні зв'язки складаються і визначаються залежно від цілей групи, і цінностей, встановлених у ній. На основі сформованих норм і цілей висувається лідер, що уособлює переваги групою норм і цінностей, невіддільний від групи, згуртовує навколо себе, свого бачення завдання прихильників і своїм особистим прикладом надає своєрідність цій групі. Установки лідера стають еталоном для всіх або більшості членів

групи, за ним визнається право вести за собою, мобілізувати рішення відповідних завдань, бути останньою інстанцією в оцінці різних групових ситуацій. Лідер – це людина, яка має певну владу, має авторитет і право на оцінку та вплив. Керівництво представляє іншу форму реалізації соціальної влади.

Керівництво – це процес управління, який здійснюється керівником, що виконує роль посередника соціального контролю та влади, на основі правових повноважень і норм ширшої соціальної спільності, до якої входить дана група. Таким чином, керівництво представляє соціальну характеристику процесу взаємодії між керівником і підлеглим, а лідерство дає психологічну характеристику поведінки окремих членів групи.

Однак, керівник і лідер вирішують близькі завдання: вони стимулюють групу, прагнуть зорієнтувати її на виконання певних завдань, вишуковують можливості та засоби для їх ефективного вирішення.

Важливим чинником психологічного впливу керівника на групу є його авторитет. Авторитет формується з урахуванням особистісних особливостей керівника, його організаторського та мотиваційного потенціалу (здатності бути лідером-організатором та лідером – мотиватором), стилю керівництва тощо.

Важливою якістю керівника є вміння користуватися різними стилями керівництва та здатність їх застосовувати залежно від характеру завдань, специфіки конкретної обстановки, соціально-психологічних особливостей співробітників.

Стиль керівництва – це управлінська категорія, що дозволяє комплексно оцінювати поведінку керівника в колективі, методи підготовки та прийняття рішень, які використовуються ним, способи їх здійснення та форми контролю за діяльністю підлеглих. Виділяють три стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Авторитарний (директивний) стиль заснований на високій централізації керівництва, єдиноначальності у прийнятті рішень, жорсткому одноосібному контролю над діяльністю підлеглих. Підлеглим відводиться роль виконавців наказів керівника, який вказує їм на найближчі цілі діяльності, але не повідомляє про подальші плани та завдання групи. Серед методів керівництва переважають накази, розпорядження, догани, позбавлення пільг.

Демократичний (колегіальний) стиль заснований на доброму взаєморозумінні керівника з підлеглими, що виражається у відкритому, взаємному обміні інформацією, спільному прийнятті рішень на основі обговорення проблеми, розподілі повноважень і відповідальності між керівником та підлеглими. Керівник вимогливий, але справедливий. Він всіляко заохочує та стимулює ініціативу з боку підлеглих, спілкується з ними доброзичливо та ввічливо. Такий стиль характеризується низькою конфліктністю і легкою керуваністю конфліктів у зв'язку зі сприятливим психологічним кліматом у групі.

Ліберальний стиль відрізняється тим, що керівник бере мінімальну участь в управлінні, перекладаючи свої функції та відповідальність на інших. Стиль нерезультативний. Застосування його можливе лише у творчих, наукових групах, де кожному члену властива самостійність і творча індивідуальність, або за наявності групи людини, здійснює фактичне керівництво.

Розглянуті стилі керівництва не завжди присутні у чистому вигляді у практичній діяльності. Необхідність оперативного ухвалення рішення часто змушує керівника до застосування авторитарного стилю. Вирішення складних проблем, які потребують глибокого аналізу, високої компетентності та професіоналізму, змушує використовувати демократичний стиль, який сприяє співпраці всіх членів групи у досягненні спільної мети.

Значний вплив на стиль керівництва мають індивідуальні якості й особистості керівника. Для успішної управлінської діяльності він повинен мати здібності до вирішення проблем, бути орієнтованим на ефективність і якість результатів, енергійним, ініціативним, відповідальним, незалежним і самовпевненим, мати стратегічне мислення, здатність переконувати і встановлювати зв'язки, вміти вести переговори.

3. Командоутворення

Командоутворення – це процес формування команди, члени якої об'єднані спільною метою, володіють відпрацьованими процедурами координації своїх дій в досягненні конкретних результатів, несуть взаємну відповідальність за результати своєї діяльності на основі спільного бачення ситуації. Цей метод полягає у створенні ефективного колективу – «команди».

Діяльність із створення команди – це набір різних видів діяльності, які використовуються для покращення спілкування, інтерактивності та визначення ролей у командах, часто передбачаючи спільні завдання всередині організації.

Успіх будь-якої організації часто залежить від ефективності командної роботи. Командоутворення в процесі взаємодії відіграє ключову роль у досягненні цілей та розвитку організації.

Формування команди – один із рівнів організаційного консультування. Існує три рівні проведення процесів командоутворення:

1) індивідуальне консультування: управління складними проблемами, що виникають у результаті існування організації;

2) безпосередньо формування команди: активне командне включення в планування організаційних змін (команда визначається як група з більш ніж двох осіб, що динамічно взаємодіють, залежних один від одного і спрямованих у бік загальної мети/місії. Кожен член команди відіграє певну роль, займає чітку позицію і виконує певну функцію у команді);

3) побудова міжкомандних взаємин. В організації може існувати декілька окремих та незалежних груп, з яких необхідно сформувати команди. І тут консультування спрямовано як на процес формування команд, так і на налагодження взаємозв'язку між ними, оскільки взаємозв'язки між командами можуть фастувати організаційну ефективність і бути джерелом задоволення фрустрації для індивідумів.

Типи командоутворення поділяються на:

1. *Командоутворення на основі діяльності.*

– Заходи з формування команди для роботи допомагають співробітникам організації вийти з «котушки» щоденної роботи. Учасники можуть брати участь у різноманітних розумових або фізичних заходах, які проводяться онлайн, у приміщенні та на відкритому повітрі. Наприклад, організація екскурсій організації покращує спілкування між членами команди.

– Онлайн командоутворення також стали популярними за останні 2 роки через пандемію. Вони зменшують негативні наслідки культури онлайн-роботи, такі як неможливість відокремити робочий час від особистого. Це також допомагає зменшити самотність і стрес на психічне здоров'я.

– Заходи із залучення працівників або діяльність, зосереджена на працівниках, зміцнює розумово-емоційний зв'язок між працівниками та організацією.

– Якщо організації обмежена часом, ділові ігри допомагають співробітникам швидко покращити настрій, не витрачаючи зайвої підготовки. Ці командоутворюючі ігри більше не забирають багато часу та не є складними протягом робочого дня. Вони швидкі, ефективні та зручні.

2. *Побудова команди на основі навичок*

Якщо організація хоче вдосконалити певні навички, окрім створення команди на основі діяльності, це той тип діяльності, який потрібен. Існують вправи, спеціально розроблені для навчання лідерству, управлінню конфліктами, вирішенню проблем, критичному мисленню, навикам ведення переговорів тощо.

Однак треба пам'ятати, що для створення команди, заснованої на навичках, потрібно, щоб була спланована стратегія навчання для організації.

Наприклад, Perfect Square – ідеальна гра для заохочення навичок лідерства, спілкування, слухання та вирішення проблем. Співробітникам і менеджерам доведеться співпрацювати, використовуючи вербальне спілкування, щоб із зав'язаними очима

перетворити довгий шматок дроту на ідеальний квадрат.

3. Формування команди на основі особистості

Кожен має унікальні риси особистості, навички та стиль роботи. Якщо керівник це розуміє, він може призначити їм конкретні завдання, щоб використати їхні сильні та слабкі сторони та створити ідеальну команду, яка компенсує один одного.

Один із способів дізнатися більше про колег, а також цікавий варіант для створення команди – почати з тесту особистості (наприклад, індикатор типу Майерса-Брігса (МВТІ) - психологічний тест, який класифікує людей на одну з шістнадцяти різних особистостей).

Розуміння того, які працівники є більш інтровертними та екстравертними, ніж інші, може спонукати керівників до призначення їм більш конкретних завдань. Оскільки інтроверти можуть бути особливо творчими, тоді як екстраверти можуть брати на себе завдання, які передбачають взаємодію з людьми та клієнтами.

Кожну відмінність варто відзначати, оскільки вона допомагає командам залишатися інноваційними та досягати результатів.

4. Згуртованість в команді

З чотирьох типів командування, заходи згуртування команди не зосереджуються на розвитку певної навички. Це прості та легкі заходи, в яких можуть брати участь усі учасники та проводити час разом у невимушеній обстановці.

Невеликі бесіди, неформальні зустрічі тощо – це діяльність, яка сприяє згуртуванню команди, і в ній більше вкладається в аспект духовної цінності команди, ніж у відпрацювання знань чи робочих навичок.

Для досягнення успіху в командуванні важливо враховувати наступні фактори:

1. Чіткі цілі та завдання: Команда повинна мати чіткі цілі та завдання, які визначають спрямованість роботи.
2. Ефективна комунікація: Якісна та відкрита комунікація між учасниками команди сприяє ефективній взаємодії та вирішенню проблем.
3. Довіра та співпраця: Учасники команди повинні вірити одне одному та співпрацювати, ділитися ідеями та ресурсами.
4. Розуміння різних ролей: Кожен учасник команди повинен розуміти свою роль та внесок у досягнення спільної мети.
5. Управління конфліктами: Ефективне управління конфліктами допомагає зберегти гармонію та продуктивність команди.

Етапи розвитку команди

1. Адаптація. З погляду ділової активності перший етап - адаптація характеризується як етап взаємного інформування та аналізу завдань. Відбувається пошук членами групи оптимального способу розв'язання задачі. Міжособистісні взаємодії обережні та ведуть до утворення діад, настає стадія перевірки та залежності, що передбачає орієнтування членів групи щодо характеру дій один одного, та пошук взаємоприйнятної поведінки у групі. Члени команди збираються разом із почуттям настороженості та примушеності. Результативність команди на даному етапі низька, оскільки члени її ще не знайомі та не впевнені один в одному.

2. Групування та кооперація. Характеризується створенням об'єднань (підгруп) за симпатіями та інтересами. Інструментальний зміст його полягає у протидії членів групи вимогам, що висувуються їм змістом завдання, внаслідок виявлення розбіжності особистої мотивації індивідів з цілями групової діяльності. Відбувається емоційна відповідь членів групи на вимоги завдання, що призводить до утворення підгруп. При групуванні починає складатися групове самосвідомість лише на рівні окремих підгруп, формують перші інтергрупові норми. Однак окремі підгрупи швидко розуміють неможливість ефективного вирішення задачі без комунікації та взаємодії з іншими підгрупами, що призводить до формування схем спілкування та інтергрупових норм, загальних для групи загалом. Тут вперше виникає група з чітко вираженим почуттям «ми».

3. Нормування діяльності. На цьому етапі розробляються принципи групового взаємодії і нормується або область внутрішньогрупової комунікації, або область

колективної діяльності. Характерна риса розвитку групи на цій стадії – відсутність інтергрупової активності. Процес відокремлення згуртованої, добре підготовленої, єдиної в організаційному та психологічному відношенні групі може перетворити її на групу-автономію, для якої характерні замкнутість на своїх цілях, егоїзм.

4. Функціонування. З погляду ділової активності четвертий етап можна як стадію прийняття рішень конструктивними спробами успішного вирішення завдання. Функціонально-рольова співвіднесеність пов'язані з утворенням рольової структури команди, що є своєрідним резонатором, з якого програється групове завдання. Група відкрита для прояву та вирішення конфлікту. Визнається різноманітність стилів та підходів до вирішення задачі. На цьому етапі група досягає вищого рівня соціально-психологічної зрілості, вирізняючись високим рівнем підготовленості, організаційною та психологічною єдністю, характерними для командної субкультури.

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, проте є специфічні риси, властиві лише команді.

Насамперед, це націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива та творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність і орієнтованість на кращий варіант вирішення, активне та зацікавлене обговорення проблем, що виникають, доповнюють її характеристику.

Ефективною можна назвати таку команду, у якій

- неформальна та відкрита атмосфера;
- завдання добре зрозумілі та приймаються членами групи;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні важливих питань беруть участь усі члени групи;
- під час обговорення заохочується як висловлювання ідей, і вираз почуттів;
- конфлікти та розбіжності між членами групи центруються навколо ідей та методів, а не особистостей;
- група усвідомлює, що прийняте рішення ґрунтується на згоді, а не на голосуванні більшості.

При задоволенні таких умов команда успішно виконує свою місію, так і задовольняє особисті та міжособистісні потреби своїх членів.

4. Соціально-психологічний клімат у колективі

Будь-яка організована група, у тому числі трудовий колектив, має формальну та неформальну структури, де існують свої статусно-рольові позиції. Різні члени групи більш менш подібні або відрізняються тим, що вони вважають важливим і допустимим, а що другорядним і неприйнятним. Все це створює психологічний мікроклімат, настрій групи, і члени групи або їм дорожать, або нехтують і навіть можуть звільнитися з роботи, яка їм була цікава.

Соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрій та думка колективу, індивідуальне самопочуття та оцінки умов життя та роботи особистості в колективі.

У зв'язку з цим визначається одне з найважливіших завдань управління персоналом в організації – оптимізація міжособистісних відносин та соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, оскільки побудова та підтримка раціональних ділових, міжособистісних відносин, зумовлених позитивними емоційними переживаннями, – це найважливіша умова як працездатності колективу, так і створення високоефективних організацій.

У загальному значенні соціально-психологічний клімат представляє собою переважаючий і відносно стійкий настрій колективу, який знаходить різноманітні форми прояву.

Найважливішими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є: довіра та висока вимогливість членів групи один до одного; доброзичлива та ділова критика; вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу; відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання їхнього права приймати значні групові рішення; достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ при їхньому виконанні; задоволеність приналежністю до колективу; високий ступінь емоційної включеності та взаємодопомоги у ситуаціях, що викликають стан фрустрації у будь-кого з членів колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним із її членів тощо.

Основні чинники психологічного клімату: взаємовідносини за вертикаллю та за горизонталлю, їхній стиль і норми, а потім різні складові психофізіології праці (організація та умови праці, система стимуляції). Характер соціально-психологічного клімату залежить загалом від рівня розвиненості колективу.

Соціально-психологічний клімат впливає на продуктивність праці, рівень стресу та задоволення роботою. Здорова соціально-психологічна атмосфера підвищує мотивацію, залученість і лояльність персоналу. І навпаки, токсичне робоче середовище стає джерелом постійних стресів і конфліктів, що призводить до зниження продуктивності.

Сприятлива психологічна атмосфера сприяє:

- зміцненню морального духу працівників;
- підвищенню мотивації, залученості та лояльності;
- зростанню продуктивності;
- покращенню командної динаміки;
- зниженню плинності кадрів.

На атмосферу в колективі впливає безліч факторів: стиль управління, довіра до керівництва, стосунки з колегами, рівень стресу на робочому місці, дотримання work-life balance (баланс між роботою та особистим життям) та інших.

Стиль керівництва. Те, як керівник підходить до управління командою, багато в чому впливає на психологічний клімат. Наприклад, у чому різниця між лідером та «босом»? Лідер – частина команди. Його сила в тому, що він: залучає підлеглих до ухвалення загальних рішень; бере активну участь у житті організації; власним прикладом демонструє відданість корпоративним цінностям; дає співробітникам конструктивний зворотний зв'язок; надає можливість працювати автономно; відстежує результати, а не відпрацьований годинник.

«Бос», навпаки, вирішує все одноосібно, керує за допомогою наказів, контролює всі процеси, нікому не довіряє та постійно критикує роботу персоналу. З таким підходом неможливо створити здоровий психологічний клімат у колективі. У співробітників знижується мотивація, вони не хочуть пропонувати ідеї, а робота не приносить їм задоволення.

Ось ще декілька ознак токсичного керівника, який запобігає створенню комфортної робочої обстановки:

- У нього відсутня емпатія та емоційний інтелект, йому складно зрозуміти, що співробітники відчувають, він байдужий до особистих проблем.
- Надмірно контролює підлеглих, тим самим показуючи, що він не довіряє.
- Постійно втручається у процеси, критикує запропоновані рішення.
- Використовує тактику залякування та тримає персонал у страху.
- Може принижувати публічно, підвищувати голос або загрожувати.
- Непослідовний у рішеннях, чим провокує невдоволення оточуючих.
- Схильний до фаворитизму – виділяє «улюбленців» і надає їм преференції, ігнорує об'єктивні критерії оцінки.
- Перекладає відповідальність на інших, не визнає помилок, не робить висновків із невдач.
- Перешкоджає розвитку команди, відкидає пропозиції та не прагне покращувати свої компетенції та навички.

- Упереджено відноситься до підлеглих через їх стать, расу, вік або інші характеристики.

За останні роки відбулася зміна акцентів у якостях керівника. Зараз більшість співробітників хочуть працювати під управлінням емпатичного лідера, який враховує потреби персоналу та завжди готовий підтримати. Взаємодіяти з таким начальником набагато комфортніше, адже люди більше довіряють йому та не бояться висловлювати думку, а це сприяє гармонійній атмосфері у колективі та допомагає формувати командний дух. Жорсткий авторитарний стиль управління цінується дедалі менше.

Керівнику допомагає вибудовувати довірчі відносини з підлеглими та підтримувати сприятливий клімат у команді:

- Чесність. Забезпечення прозорості робочих процесів та інформування співробітників про зміни. Відкритість до діалогу. Коли люди знають, що відбувається в організації і як це може на них вплинути, їхня тривожність значно знижується.

- Чітка постановка цілей та довіра. Відсутність стратегії та сформульованих очікувань щодо команди чи конкретного фахівця демотивує персонал та знижує його ефективність.

- Регулярний зворотний зв'язок. Для цього мають проводитися щотижневі one-on-one зустрічі з членами команди для обговорення поточних завдань та обміну інформацією. Важливо, щоб розмова проходила у дружній обстановці та у форматі діалогу, тоді підлеглий зможе чесно висловити думку чи занепокоєння.

- Формування кар'єрних треків. Розвиток співробітників – обов'язок безпосереднього керівника. На зустрічах one-on-one спільно зі співробітниками необхідно формувати їхні кар'єрні треки, а також організовувати програми навчання. Це допоможе не лише налагодити стосунки з підлеглими, підвищити рівень залученості та лояльності, а й дозволить надовго утримати їх в організації.

Відносини у колективі. Ще один важливий фактор впливу на психологічний клімат у колективі – відносини між колегами. Для комфортної обстановки, продуктивної роботи та стабільного емоційного стану співробітників важливо, щоб вони хотіли допомагати один одному та працювали спільно. Проблеми з комунікацією призводять до того, що людина не відчувається частиною колективу, через що знижується її залучення і мотивація. Щоб налагодити атмосферу в команді та підняти рівень довіри, регулярно необхідно корпоративні заходи: тимбілдинги, неформальні зустрічі, волонтерські акції тощо. Це допоможе персоналу дізнатися краще, знайти точки дотику і в майбутньому знизити кількість конфліктів.

Проте у деяких організаціях настільки висока конкуренція, що там кожен готовий «піти головами» заради досягнення особистої мети (підвищення, премії та інше). Тут не може бути й мови про взаємовиручку та підтримку, а отже, і про сприятливий клімат. Така ситуація поширена у сферах, де дохід та кар'єрне зростання сильно залежать від індивідуальних успіхів (продаж, консалтинг, страхування, фінанси тощо).

Баланс між роботою та особистим життям. Ще одна ознака хворої атмосфери – культ токсичної продуктивності. Співробітники допізна затримуються на роботі, працюють навіть у відпустці, забувають поїсти, ігнорують свій фізичний та емоційний стан.

Все це заради того, щоб досягти ідеальних результатів, показати начальству, наскільки вони віддані справі і краще за інших колег. Така поведінка заохочується керівництвом: вона встановлює нереалістичні дедлайни, штучно створює конкуренцію у команді, не надає підтримки.

Все це – швидкий шлях до вигорання та серйозних проблем зі здоров'ям. У Японії, де популярна культура переробок, навіть є спеціальний термін «каросі» – смерть на робочому місці через стрес.

Як допомогти співробітникам підтримувати work-life balance:

- Необхідно заборонити робочі дзвінки та повідомлення у позаробочий час;
- Звести до мінімуму переробки;
- Нагадування співробітникам про необхідність брати відпустку;

- Особистий приклад необхідності перерви протягом дня;
- Організація зон відпочинку та прийому їжі;
- За можливістю подбати про наявність корисних перекусів: фруктів, горіхів, хлібців і тощо;
- Встановлення реалістичних термінів виконання завдань, без переробок.

Похвала та визнання. Похвала та визнання заслуг – це потужний інструмент мотивації персоналу. Чим частіше, але при цьому обґрунтовано, керівник хвалить співробітників за якісно виконану роботу та досягнення, тим охочіше вони братимуться за нові завдання. За спостереженнями, найкраще хвалити підлеглих не рідше одного разу на тиждень. Публічна похвала: у корпоративних розсилках, соцмережах, на сайті організації тощо – це одна з найбільш ефективних форм визнання.

Нагорода членів команди за успіхи – це інша ефективна форма визнання результатів роботи. Це можуть бути грошові виплати (премії, бонуси) або нематеріальне заохочення: додатковий вихідний, що оплачується, можливість працювати віддалено, гнучкий початок робочого дня.

Як оцінити атмосферу в колективі.

Перш ніж впроваджувати зміни, необхідно оцінити поточну ситуацію в організації. Для цього необхідно проводити анонімне дослідження думки співробітників. Регулярна оцінка та чесний зворотний зв'язок від співробітників допоможе вчасно вжити заходів для запобігання їх вигоранню та зниження залученості.

Опитування членів команди дозволяє оцінити наступні фактори стресу на робочому місці: перевтома, напружені стосунки із колегами, незрозуміння кар'єрних перспектив, проблеми із керівником, відсутність визнання.

Особливо важливо оцінювати атмосферу у команді під час криз: реорганізації; запровадження нового продукту чи послуги; зміни політики; різкого зростання; інших масштабних подій.

5. Корпоративна культура

Розвиток корпоративної культури є ключовим аспектом управління персоналом в будь-якій організації. Ці процеси впливають на ефективність роботи, моральний стан співробітників і загальний успіх організації.

Корпоративна культура – це система цінностей, норм, правил і традицій, які поділяють усі працівники організації. Вона формує поведінку працівників, впливає на їхню мотивацію, залученість і загальну атмосферу в організації.

За своєю сутністю, корпоративна культура – це негласний соціальний порядок, спосіб мислення та правила взаємодії, яких дотримуються співробітники та переймають новачки. Існує безліч прикладів, коли корпоративна культура народжується в організаціях спонтанно на основі переконань харизматичного лідера. Іноді вона усвідомлено формується зусиллями засновників, топ-менеджерів і HR-відділу, іноді якось складається сама собою. У будь-якому випадку корпоративна культура є у кожній організації. Інше питання – наскільки вона здорова, продумана та сильна.

У здоровій атмосфері співробітники чітко розуміють і поділяють цінності керівництва, вважають себе частиною команди та роблять свій внесок у спільну справу. Люди бачать, що компанія про них піклується, усвідомлюють перспективи розвитку, тому працюють не так заради грошей, як заради ідеї.

Нездорову атмосферу часто називають токсичною. У культурі з надмірним контролем, недовірою, доганами, постійними переробками, незрозумілими цілями та необґрунтованою системою заохочень – співробітники розглядають себе як окремих людей. Їм тут потрібно вижити від зарплати до зарплати, або перечекати, доки не підвернеться кращий варіант. Тому вони виконуватимуть тільки найголовніші завдання без будь-якої залученості і не вникатимуть у цілі організації. Власні потреби важливіші.

Яскравий приклад – історія краху четвертого за величиною інвестиційного банку США Lehman Brothers. Компанія була заснована в 1850 році і пишалася своєю піднесеною культурою: на першому місці був якісний сервіс, і лише потім прибуток. Lehman Brothers не просто давали позички, вони будували партнерські відносини та дозволяли клієнтам підвищувати рівень життя. Ось тільки після смерті всіх фундаторів цінності банку почали змінюватися. Пріоритетне місце зайняли нові показники ефективності та продуктивності. Тепер справа була в грошах. Разом із втратою початкових орієнтирів наростали внутрішні конфлікти, наприклад, нездорова конкуренція серед працівників за вищі посади. 2008 року банк став банкрутом і був ліквідований.

Корпоративна культура складається з кількох основних **елементів**:

- **Місія**: загальнокорпоративна ідея бізнесу, яку всі дотримуються.
- **Цінності**: базові принципи, які організація вважає важливими, наприклад, якість послуг, турбота про клієнтів, етика та професіоналізм.
- **Норми та правила**: формальні та неформальні закони, які регулюють поведінку працівників, їхній зовнішній вигляд, взаємодію з клієнтами та колегами.
- **Традиції**: звичаї та обряди, які підкреслюють унікальність організації, такі як спільне святкування професійних досягнень або дні народження співробітників.
- **Символи**: це можуть бути корпоративний стиль, логотип, гасло, які відображають ідентичність організації.
- **Комунікації**: стиль спілкування, відкритість інформації та способи зворотного зв'язку в колективі.

Існують різні **типи корпоративної культури**, кожен з яких має свої особливості та вплив на організацію.

- **Культура влади**: основний акцент на централізоване прийняття рішень, авторитарний стиль управління.
- **Культура ролей**: працівники мають чітко визначені обов'язки та ролі, акцент на дотримання процедур. **Культура завдань**: орієнтація на досягнення результатів, акцент на ефективність і продуктивність.
- **Культура особистостей**: значна увага приділяється індивідуальним якостям працівників, підтримка ініціативності та творчого підходу.

Формування корпоративної культури – це процес, який починається з визначення цінностей і місії організації. Керівництво має активно підтримувати та впроваджувати ці цінності на всіх рівнях, залучаючи працівників до участі у створенні культури через тренінги, корпоративні заходи, комунікаційні канали тощо.

Формування колективу та розвиток корпоративної культури тісно пов'язані між собою. Злагоджений колектив, об'єднаний спільними цінностями та нормами, сприяє формуванню сильної корпоративної культури. У свою чергу, корпоративна культура допомагає утримувати колектив разом, мотивує працівників та покращує загальну атмосферу в організації.

Формування колективу та розвиток корпоративної культури є основою ефективного управління персоналом. Ці процеси забезпечують злагоджену роботу команди, підвищують рівень задоволення працівників та клієнтів, а також сприяють досягненню стратегічних цілей організації. У сучасних умовах, коли якість послуг є визначальним фактором успіху закладу, увага до колективу та корпоративної культури стає критично важливою.

Приклад з практики.

На офіційному сайті Starbucks у розділі «Культура та цінності» написано: «Ми прагнемо досягнення результатів через призму людяності».

У цій компанії до кожного, незалежно від його статі, зовнішності, раси та фізичних можливостей, відносяться тепло, щиро, з гідністю та повагою. Тут співробітників вважають партнерами в загальному успіху, а обслуговування клієнтів сприймається як шляхетне служіння великої місії – зробити людей трішки щасливішими. І річ тут не в каві, а в корпоративній культурі Starbucks.

Західні компанії давно зрозуміли – хочеш досягти успіху, формуй правильну корпоративну культуру. Прикладів цього достатньо. Так, у блозі Cisco згадується дослідження Джона Коттера та Джеймса Хескетта. З 1977 року вони вивчали діяльність 207 організацій із 22 різних галузей. Аналізували корпоративну культуру відомих компаній за трьома показниками: зміст, сила, адаптованість. Після цього вимірювали економічні характеристики: прибуток, рентабельність інвестицій, вартість акцій. Висновки дослідження були досить показовими.

*Виявилося, що компанії завжди випереджають своїх конкурентів у двох випадках: коли головна цінність - благополуччя клієнтів, інвесторів та співробітників; коли культура відповідає бізнес-середовищу і швидко адаптується до змін. Але головне – **компанії з сильною культурою були на 20-30% успішнішими за своїх конкурентів із менш продуманою системою цінностей.***

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. **Який із наведених факторів є визначальним для формування корпоративної культури?**
 - a) Заробітна плата
 - b) Стиль керівництва
 - c) Кількість працівників
 - d) Соціальні пільги
2. **Що таке соціально-психологічний клімат?**
 - a) Система оплати праці
 - b) Сукупність матеріальних умов праці
 - c) Сукупність соціальних та психологічних умов у колективі
 - d) Кількість працівників в організації
3. **Який метод допомагає оцінити ступінь згуртованості колективу?**
 - a) Спостереження
 - b) Соціометрія
 - c) Тестування

d) Мотиваційні бесіди

4. **Що є основною метою соціального партнерства в організації?**

a) Збільшення прибутків

b) Згуртованість колективу

c) Забезпечення взаємодії між працівниками і роботодавцем

d) Підвищення кваліфікації працівників

5. **Який стиль керівництва сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату?**

a) Авторитарний

b) Ліберальний

c) Демократичний

d) Контролюючий

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЙ

Матеріальне забезпечення лекції.

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання. ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали. мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції.

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література.

- Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. електронний навчально-методичний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Одеса. ОНМедУ, 2022. (укр. та англ. мовами)

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Опишіть основні характеристики соціально-психологічного клімату в організації.
2. Охарактеризуйте процес формування корпоративної культури.
3. Назвіть та поясніть основні методи оцінки згуртованості колективу.
4. Опишіть, яким чином соціальне партнерство впливає на розвиток організації та взаємодію між працівниками і керівництвом.
5. Поясніть вплив стилю керівництва на згуртованість і соціальний розвиток колективу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

URL:

[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)

4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КІП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 5. ЛІДЕРСТВО

Актуальність теми. Тема **лідерства** є надзвичайно актуальною в сучасному світі бізнесу та управління персоналом. Лідерство визначає стиль управління, рівень мотивації команди та здатність організації досягати стратегічних цілей. Компетентний лідер може підвищити продуктивність, залученість працівників і сприяти створенню здорової корпоративної культури. Сильні лідери надихають, мотивують і допомагають співробітникам розкривати свій потенціал. Вони створюють умови для ефективної співпраці, знижують рівень конфліктів та забезпечують позитивний моральний клімат у колективі. Сучасний бізнес-світ дуже динамічний, і компанії постійно стикаються з викликами, такими як економічна нестабільність, технологічні прориви та зміна ринкових тенденцій. Лідери відіграють вирішальну роль у керуванні змінами, допомагаючи організації адаптуватися та зберігати конкурентоспроможність. Лідерство пов'язане не тільки з управлінськими навичками, а й з емоційним інтелектом. Лідери, які вміють розуміти потреби та емоції своїх співробітників, здатні створювати довірчі відносини, що підвищує рівень задоволеності працею та знижує рівень стресу. Відтак, лідерство – це не лише про управління людьми, а й про вміння впливати, надихати та вести команду вперед. Успішні організації приділяють значну увагу розвитку лідерських компетенцій, оскільки саме вони визначають майбутнє компанії.

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань про основні психологічні механізми впливу лідерів на групу, а також при розробці ефективних стратегій управління персоналом.

Основні поняття.

1. Лідерство
2. Типи лідерства
3. Теорії лідерства

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЙ)

1. Сутність лідерства і його основні типи

Лідерство є ключовим чинником успішного управління та розвитку організацій. Воно визначає здатність окремої особистості впливати на інших, формувати їх поведінку та спрямовувати колектив до досягнення спільних цілей.

Лідерство – це соціально-психологічний процес впливу, в ході якого одна особа (лідер) мобілізує інших для досягнення спільної мети. Воно включає мотивацію, натхнення, організацію діяльності групи та ухвалення стратегічних рішень.

Основні характеристики лідерства:

- **Вплив** – здатність змінювати поведінку інших людей.
- **Візійність** – вміння створювати та передавати бачення майбутнього.
- **Комунікативність** – ефективне передавання інформації та побудова взаєморозуміння.
- **Емоційний інтелект** – розуміння власних емоцій та емоцій оточуючих.

Лідерство поділяють на кілька основних типів:

За стилем керівництва:

- **Авторитарне (директивне)** – лідер ухвалює рішення самостійно, підлеглі виконують без обговорень.
- **Демократичне** – лідер залучає підлеглих до ухвалення рішень, сприяє командній роботі.
- **Ліберальне (пасивне)** – мінімальне втручання лідера в діяльність групи, що може призводити до хаосу або, навпаки, до високої самостійності.

За впливом на підлеглих:

- **Харизматичне** – базується на особистій харизмі, емоційному впливі лідера.
- **Трансформаційне** – спрямоване на зміну культури, поведінки та мислення команди.
- **Операційне (менеджерське)** – орієнтоване на ефективність та управління процесами.

За формальним статусом

- **Формальне лідерство** – людина офіційно наділена владою (керівник, директор, менеджер).
- **Неформальне лідерство** – лідер впливає на групу завдяки особистим якостям, а не посадовим обов'язкам.

Лідерство є динамічним процесом, що залежить від особистості лідера, групової динаміки та ситуаційних факторів. Ефективний лідер вміє адаптувати стиль керівництва до конкретних умов та потреб колективу. Вивчення лідерства є важливим для розвитку управлінських компетенцій та успішного функціонування будь-якої організації.

2. Ефективне лідерство

Лідерство є ключовим фактором успішного управління організацією та формування ефективних команд. Важливо розуміти, які критерії визначають ефективність лідера та які принципи допомагають йому досягати поставлених цілей.

Критерії ефективного лідерства

Ефективний лідер відзначається наступними характеристиками:

– **Результативність** – досягнення поставлених цілей та високі показники роботи команди.

- **Мотивація персоналу** – вміння надихати і підтримувати високий рівень залученості.
- **Комунікація** – чітке, зрозуміле та двостороннє спілкування.
- **Гнучкість** – адаптація до змін та здатність ухвалювати нестандартні рішення.
- **Довіра та авторитет** – створення позитивного мікроклімату в колективі.
- **Розвиток команди** – сприяння професійному зростанню співробітників.

Принципи ефективного лідерства

Щоб бути успішним, лідер має дотримуватися таких принципів:

1. **Принцип відповідальності** – лідер бере на себе відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки.
2. **Принцип натхнення** – здатність мотивувати та підтримувати команду.
3. **Принцип стратегічного мислення** – планування на довгострокову перспективу.
4. **Принцип емпатії** – розуміння потреб та емоцій підлеглих.
5. **Принцип командної роботи** – створення атмосфери співпраці.
6. **Принцип навчання** – постійний розвиток своїх компетенцій та знань.
7. **Принцип справедливості** – об'єктивність та рівне ставлення до всіх членів команди.

Ефективне лідерство – це поєднання особистих якостей, стратегічного підходу та відповідності викликам сучасного бізнес-середовища. Лідер, який дотримується визначених критеріїв та принципів, забезпечує успіх не лише власної діяльності, а й розвитку своєї команди та організації загалом.

3. Теорії лідерства

Лідерство є ключовим аспектом управління та соціальної взаємодії. Упродовж історії дослідники розробили різні теорії, які пояснюють природу лідерства, його розвиток та вплив на групи.

1. Теорія рис (теорія «великої людини»)

- **Основна ідея:** лідером народжуються, а не стають.
- **Основний акцент:** на вроджених якостях лідера.
- **Ключові риси лідера** (за дослідженнями):
 - a) Інтелектуальні здібності
 - b) Харизма
 - c) Рішучість
 - d) Відповідальність
 - e) Висока енергія та витривалість
 - f) Соціальні навички
- **Критика:** Ігнорує вплив ситуації та середовища. Виявлено, що не всі люди з лідерськими рисами стають лідерами.

2. Поведінкові теорії лідерства

- **Основна ідея:** лідером стають через навчання та розвиток певних моделей поведінки.
- **Основні дослідження:**
 - a) **Айовський експеримент (К. Левін)** – виділив три стилі лідерства:
 1. **Авторитарний** – жорсткий контроль, директивний підхід.
 2. **Демократичний** – залучення команди до прийняття рішень.
 3. **Ліберальний (анархічний)** – мінімальне втручання лідера.
 - b) **Огайо та Мічиганські дослідження** – визначили дві ключові поведінкові орієнтації:
 1. Орієнтація на завдання (контроль, ефективність).
 2. Орієнтація на людей (довіра, підтримка команди).
- **Критика:** Ігнорує вплив зовнішніх обставин та ситуації.

3. Ситуаційні теорії лідерства

- **Основна ідея:** ефективний стиль лідерства залежить від ситуації.
- **Основні моделі:**
 - a) **Модель Фідлера** – ефективність лідера визначається поєднанням стилю керівництва та ситуаційних факторів (відносини в групі, структура завдань, рівень влади лідера).
 - b) **Теорія життєвого циклу (Херсі та Бланшард)** – стиль лідерства змінюється залежно від рівня зрілості працівників (директивний, наставницький, підтримувальний, делегуючий).

с) **Модель шлях-мета (Р. Хаус)** – ефективний лідер адаптує стиль управління відповідно до потреб підлеглих і робочих умов.

– **Критика:** Важко виміряти та застосувати уніфіковану модель на практиці.

4. Харизматичне та трансформаційне лідерство

– **Основна ідея:** лідер впливає на команду завдяки харизмі, натхненню та особистому прикладу.

– **Основні характеристики харизматичних лідерів:**

- a) Візійність (чітке бачення майбутнього).
- b) Емоційний вплив на людей.
- c) Інноваційність та нестандартне мислення.

– **Трансформаційне лідерство (Бернс, Басс):**

- a) Лідер мотивує та розвиває підлеглих.
- b) Фокус на натхненні та персональному розвитку команди.
- c) Використовує індивідуальний підхід.

– **Критика:** Може призводити до залежності команди від лідера. Високий ризик маніпуляцій.

5. Слугове лідерство (Servant Leadership, Грінліф)

– **Основна ідея:** лідер перш за все слугує своїй команді, а не навпаки.

– **Принципи:**

- a) Емпатія та підтримка.
- b) Розвиток інших.
- c) Орієнтація на спільну місію.
- d) Слухання, а не нав'язування думки.

– **Критика:** Потребує високої культури самоуправління. Може бути неефективним у кризових ситуаціях.

Лідерство має багатовимірну природу, тому різні теорії пояснюють його з різних позицій. Сучасний підхід до лідерства поєднує ситуаційні, поведінкові та трансформаційні елементи, враховуючи особливості команди, культури та бізнес-середовища.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Яка основна ідея теорії рис лідера?

- a) Лідерами стають завдяки навчанню
- b) Лідерами народжуються, а не стають
- c) Лідерство залежить від ситуації
- d) Лідерство – це набір навичок, що можна розвинути

2. Яка ситуаційна теорія лідерства передбачає адаптацію стилю керівництва залежно від рівня зрілості працівників?

- a) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
- b) Модель Фідлера
- c) Теорія рис
- d) Трансформаційне лідерство

3. Який стиль лідерства характеризується мінімальним втручанням у процеси та наданням співробітникам повної свободи дій?

- a) Авторитарний
- b) Демократичний
- c) Ліберальний
- d) Харизматичний

4. Що є ключовою характеристикою трансформаційного лідера?

- a) Жорсткий контроль над підлеглими

- b) Орієнтація на натхнення та розвиток команди
- c) Ухвалення рішень виключно на основі інтуїції
- d) Ігнорування потреб підлеглих

5. Яка теорія лідерства стверджує, що головне завдання лідера – служити команді, допомагаючи їй рости та розвиватися?

- a) Теорія рис
- b) Харизматичне лідерство
- c) Слугове лідерство (Servant Leadership)
- d) Модель шлях-мета

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЙ

Матеріальне забезпечення лекції.

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання. ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали. мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекції.

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література.

Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. електронний навчально-методичний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Одеса. ОНМедУ, 2022. (укр. та англ. мовами)

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке лідерство, і які його основні характеристики?
2. Які ключові положення теорії рис лідерства? Назвіть основні риси, притаманні лідерам.
3. Як поведінкові теорії пояснюють ефективне лідерство? Які стилі керівництва вони виділяють?
4. У чому полягає сутність ситуаційних теорій лідерства? Як модель Фідлера та теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда пояснюють роль лідера?
5. Що таке трансформаційне лідерство? Які його головні особливості?
6. Як харизматичні лідери впливають на свої команди? У чому полягають їхні сильні та слабкі сторони?
7. Які основні принципи слугового (servant) лідерства? Чим цей підхід відрізняється від традиційних моделей?
8. Як стиль лідерства впливає на ефективність роботи команди? Наведіть приклади з практики.
9. Яка різниця між формальним і неформальним лідером? Чи може неформальний лідер бути ефективнішим за формального?
10. Яку роль відіграє емоційний інтелект у лідерстві? Як він впливає на управлінську ефективність?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf

2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2_2.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПІ

ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL:
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL:
<https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL:
<https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL:
<https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL:
<https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL:
<https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL:
<https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 6. МЕНЕДЖМЕНТ КОНФЛІКТІВ, АСЕРТИВНІСТЬ. ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖОСОБИСТІСНОГО СПІЛКУВАННЯ

Актуальність теми. Ефективне міжособистісне спілкування є ключовим чинником забезпечення високої якості послуг та створення сприятливого середовища для клієнтів і персоналу. Недоліки у спілкуванні можуть призводити до непорозумінь, конфліктів, зниження довіри. Вивчення та розуміння основних проблем міжособистісного спілкування дозволяє розробляти стратегії та методики, що сприятимуть поліпшенню взаємодії та підвищенню ефективності командної роботи.

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань про основні проблеми та виклики, що виникають у процесі міжособистісного спілкування, розвиток навичок ефективної комунікації, профілактики та вирішення конфліктів, а також створення сприятливого комунікаційного середовища.

Основні поняття.

1. Міжособистісне спілкування: визначення, особливості та значення.
2. Основні проблеми спілкування між персоналом і клієнтами.
3. Бар'єри в комунікації: психологічні, культурні, професійні.
4. Техніки ефективного спілкування: активне слухання, емпатія, невербальна комунікація.
5. Управління конфліктами: методи і підходи.
6. Створення сприятливого комунікаційного середовища.

ПЛАН І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Міжособистісне спілкування: визначення, особливості та значення

Міжособистісне спілкування є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства. Воно відіграє вирішальну роль у взаємодії між персоналом та клієнтами, впливаючи на якість послуг та загальне задоволення від наданих послуг.

1. *Важливість міжособистісного спілкування*

Ефективне міжособистісне спілкування має ключове значення для успішного функціонування будь-якої організації. Це стосується не лише взаємодії між лікарем і клієнтом, але й комунікації всередині колективів. Міжособистісна взаємодія впливає на діагностику, лікування, реабілітацію, а також на створення довіри між працівниками та клієнтами. Окрім того, добре налагоджена комунікація сприяє попередженню конфліктів, підвищенню ефективності роботи персоналу та зниженню рівня стресу.

1. *Основні проблеми міжособистісного спілкування*

На жаль, не завжди комунікація у закладах є ефективною. Деякі з основних проблем, що виникають у процесі міжособистісного спілкування, включають.

- **Бар'єри в спілкуванні.** Мовні та культурні бар'єри можуть заважати ефективному обміну інформацією між клієнтами та персоналом.
- **Емоційні бар'єри.** Високий рівень стресу, страх, тривожність клієнтів або емоційне вигорання персоналу можуть негативно впливати на якість спілкування. Це може призводити до конфліктів або байдужості з боку працівників.
- **Невміння слухати.**

- **Нечітка або незрозуміла передача інформації.**

2. Вплив неефективного спілкування на якість послуг

Проблеми в міжособистісному спілкуванні можуть призводити до низки негативних наслідків, таких як.

- **Зниження рівня задоволення клієнтів.** Клієнти, які відчують, що їхні потреби не були почуті або зрозумілі персоналом, частіше залишаються незадоволеними якістю послуг.

- **Погіршення психологічного стану клієнтів.** Відсутність ефективної комунікації може збільшувати відчуття тривоги, стресу та невпевненості у клієнтів.

3. Шляхи покращення міжособистісного спілкування

З метою підвищення ефективності міжособистісного спілкування в закладах можна використовувати наступні стратегії.

- **Розвиток емоційного інтелекту у персоналу.** Працівники повинні бути здатні розпізнавати емоції клієнтів і реагувати на них відповідним чином. Важливо навчитися справлятися зі стресом та емоційними перевантаженнями, щоб не втрачати емоційного зв'язку з клієнтами.

- **Навчання навичкам активного слухання.** Активне слухання передбачає не лише сприйняття інформації від клієнта, але й підтвердження, що лікар дійсно розуміє почуте. Для цього слід повторювати або перефразовувати сказане клієнтом, ставити уточнюючі запитання.

- **Опанування навичок чіткої і доступної комунікації.** Лікарям слід навчитися пояснювати складні процеси зрозумілою для клієнта мовою, без використання складних термінів, що можуть викликати незрозуміння.

- **Підтримка відкритої та дружньої атмосфери.** Клієнти повинні відчувати себе комфортно, щоб вільно спілкуватися з лікарями та задавати будь-які питання, що їх турбують.

- **Постійна підтримка зворотного зв'язку.** Працівникам варто регулярно запитувати клієнтів про їхні враження від лікування, рівень розуміння наданої інформації та комфортність спілкування.

4. Особливості комунікації в межах колективу

Ефективне спілкування в колективі є не менш важливим, ніж взаємодія з клієнтами. Ефективне міжособистісне спілкування є необхідною умовою якісного обслуговування. Подолання бар'єрів та розвиток навичок комунікації дозволяє працівникам забезпечити клієнтам належний рівень допомоги, знизити ризики виникнення конфліктів та підвищити загальну задоволеність клієнтів.

Міжособистісне спілкування: критерії, види, рівні, функції

Міжособистісне спілкування — це процес обміну інформацією між двома або більше людьми, що передбачає не лише передачу інформації, але й взаєморозуміння, емоційний зв'язок та вплив на поведінку одне одного. В організаціях міжособистісне спілкування має особливе значення, оскільки воно впливає на якість лікування, довіру клієнтів до лікарів та успішність взаємодії в колективі.

1. Критерії міжособистісного спілкування

Критерії міжособистісного спілкування дозволяють оцінити його ефективність та якість. До основних критеріїв належать.

- **Зрозумілість.** Інформація має бути подана так, щоб вона була повністю зрозуміла одержувачеві.

- **Чіткість і структурованість.** Спілкування повинно бути логічним і послідовним, без зайвих або суперечливих елементів.

- **Емоційність.** Спілкування містить не тільки інформаційний, але й емоційний контекст, що допомагає встановити довіру та побудувати відносини.

- **Зворотний зв'язок.** Співрозмовники повинні мати можливість надавати реакцію один одному, щоб підтвердити чи уточнити сприйняття інформації.

- **Адекватність.** Спілкування має відповідати ситуації, враховувати соціальний контекст і рівень розуміння обох сторін.

2. Види міжособистісного спілкування

Міжособистісне спілкування поділяється на кілька видів залежно від контексту, мети та інструментів комунікації.

- **Вербальне спілкування.** Основним інструментом є мова. Це найбільш поширений вид комунікації, що включає як усне, так і письмове спілкування. Прикладом може бути розмова між лікарем і клієнтом або листування між колегами.

- **Невербальне спілкування.** Цей вид включає жести, міміку, тон голосу, контакт очей та інші невербальні сигнали. Невербальні компоненти можуть підсилювати або, навпаки, суперечити вербальним повідомленням.

- **Формальне спілкування.** Спілкування, що відбувається в офіційних, регламентованих умовах, таких як наради, ділові зустрічі або консилиуми.

- **Неформальне спілкування.** Це комунікація, що не має суворого протоколу і відбувається у вільній формі. Вона важлива для побудови довірчих відносин у колективі.

3. Рівні міжособистісного спілкування

У міжособистісному спілкуванні існують різні рівні, які визначають глибину і змістовність взаємодії.

- **Поверхневий рівень.** Це рівень коротких та неформальних обмінів інформацією, коли метою спілкування є взаємний обмін загальними відомостями (наприклад, вітання або прості розмови).

- **Операційний рівень.** Цей рівень пов'язаний з виконанням певних завдань або цілей.

- **Глибокий рівень.** Це найбільш значуща форма спілкування, коли учасники обмінюються глибокими думками, почуттями, цінностями або установками. Це рівень, на якому формується емоційна підтримка та довіра.

Функції міжособистісного спілкування

Міжособистісне спілкування виконує кілька важливих функцій.

- **Інформаційна функція.** Головна мета спілкування — передача інформації.

- **Регулятивна функція.** Спілкування дозволяє регулювати відносини між людьми, координувати їхню діяльність та керувати поведінкою.

- **Емоційна функція.** Спілкування допомагає виражати і розуміти емоції, що сприяє формуванню емпатії та емоційного зв'язку.

- **Соціалізуюча функція.** Міжособистісне спілкування допомагає індивідам інтегруватися в соціальні групи, зокрема в колективи.

- **Мотиваційна функція.** Через спілкування можна мотивувати працівників до кращого виконання своїх обов'язків або підтримувати клієнтів у їхньому прагненні до одужання.

Міжособистісне спілкування є багатогранним процесом, що має різні види, рівні та виконує важливі функції. Ефективне спілкування стає ключовим інструментом для забезпечення якісних послуг та створення позитивної атмосфери в колективі.

2. Стиль спілкування

Стиль спілкування — це характерний для певної особи або групи спосіб взаємодії з іншими людьми, що включає специфічні методи передачі інформації, емоційне забарвлення і манеру вираження думок. Стиль спілкування є особливо важливим, оскільки від нього залежить успіх взаємодії між персоналом і клієнтами, а також всередині команди.

Основні характеристики стилю спілкування.

1. Відкритість і закритість.

— **Відкритий стиль** характеризується готовністю до спілкування, бажанням вислухати співрозмовника і надавати зворотний зв'язок. Він є важливим для створення довірчих стосунків між лікарем і клієнтом або членами команди.

– **Закритий стиль** натомість передбачає відсутність активної взаємодії, коли людина уникає спілкування або зводить його до мінімуму. Такий стиль може призводити до нерозуміння і конфліктів.

2. **Директивність і недирективність.**

– **Директивний стиль** передбачає домінування в спілкуванні, коли одна особа керує взаємодією і нав'язує свої рішення. Це часто зустрічається в організаційній ієрархії, коли керівник дає конкретні вказівки підлеглим.

– **Недирективний стиль** заснований на рівності, коли кожен учасник спілкування має можливість висловити свою думку та вплинути на результат обговорення.

3. **Емоційність і раціональність.**

– **Емоційний стиль** включає активний вираз почуттів і надання емоційної підтримки.

4. **Раціональний стиль** натомість ґрунтується на чіткому і структурованому обміні інформацією з акцентом на фактах, логіці та аналізі.

5. **Формальність і неформальність.**

– **Формальний стиль** відповідає офіційним нормам і протоколам спілкування, що важливо під час проведення нарад, консилиумів або офіційних звернень до клієнтів.

– **Неформальний стиль** є більш вільним і менш структурованим, що створює атмосферу довіри та взаєморозуміння, наприклад, у неофіційних бесідах між колегами або під час надання емоційної підтримки клієнтам.

6. **Маніпулятивність і кооперативність.**

– **Маніпулятивний стиль** характеризується прихованим впливом на співрозмовника для досягнення власних цілей, без прямої взаємодії. Такий стиль може бути ризикованим, оскільки підриває довіру.

– **Кооперативний стиль** передбачає спільне вирішення проблем і досягнення результатів на основі взаємної довіри та співпраці. Це ідеальний підхід для взаємодії всередині колективу та в роботі з клієнтами.

Стиль спілкування визначає, наскільки ефективно будуть вибудовані взаємини між персоналом і клієнтами, а також між колегами. Вибір відповідного стилю в кожній конкретній ситуації є важливим для забезпечення успішної взаємодії та досягнення позитивних результатів.

3. **Особливості побудови ефективних комунікацій**

Ефективні комунікації є одним із ключових елементів успішного управління персоналом, а також забезпечують високу якість послуг.

Специфіка комунікацій

• **Міждисциплінарна взаємодія.**

• **Стресові ситуації.**

2. *Ключові компоненти ефективної комунікації*

– **Чіткість та точність інформації.**

– **Зворотний зв'язок.**

– **Емпатія та емоційна підтримка.**

Технологічна підтримка комунікацій

• **Використання цифрових платформ.** У сучасних умовах важливу роль відіграють інформаційні технології, що сприяють спрощенню комунікацій. Медичні інформаційні системи дозволяють зберігати та оперативно обмінюватися медичними даними між лікарями, що сприяє кращому розумінню клінічних випадків.

• **Телемедицина.** Використання відео-консультацій та дистанційного обслуговування клієнтів значно розширює можливості комунікації, особливо в умовах обмеженого доступу до організації.

4. **Ефективні стратегії побудови комунікацій в організації**

Розробка політик комунікацій. Організації мають впроваджувати чіткі політики

щодо внутрішніх і зовнішніх комунікацій, які включають стандарти обміну інформацією між персоналом та клієнтами, а також принципи управління конфліктами.

Тренінги для персоналу. Підвищення комунікативних навичок через навчальні програми і тренінги допомагає персоналу краще взаємодіяти з клієнтами та колегами, а також поліпшити якість послуг.

Ефективна комунікація – це фундамент для побудови довірливих стосунків між персоналом та клієнтами, забезпечення високої якості послуг і створення сприятливого робочого середовища.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Який з наведених критеріїв не є частиною ефективності міжособистісного спілкування?

- A) Чіткість передачі інформації
- B) Вміння слухати
- C) Стиль одягу
- D) Вміння управляти конфліктами

2. Який рівень міжособистісного спілкування передбачає обмін інформацією, що стосується специфічних завдань і функцій?

- A) Рівень індивідуальний
- B) Рівень груповий
- C) Рівень міжособистісний
- D) Рівень організаційний

3. Яка функція міжособистісного спілкування є критично важливою для забезпечення довіри між персоналом та клієнтами?

- A) Соціальна
- B) Інформаційна
- C) Емоційна
- D) Розважальна

4. Який стиль спілкування характеризується авторитарним підходом і чітким контролем над ситуацією?

- A) Демократичний
- B) Партнерський
- C) Авторитарний
- D) Ліберальний

5. Яка особливість комунікацій забезпечує високий рівень координації між працівниками?

- A) Розвинені технології
- B) Чіткість і структурованість інформації
- C) Міжособистісні відносини
- D) Рівень освіти персоналу

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Матеріальне забезпечення лекції.

- Учбове приміщення кафедри менеджменту охорони здоров'я
- Обладнання. ноутбук / комп'ютер, проектор, проекційний екран, дошка аудиторна, фліпчарт на тринозі
- Ілюстративні матеріали. мультимедійні презентації, таблиці, схеми, роздатковий матеріал

Навчально-методичне забезпечення лекцій.

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни

Навчально-методична література.

Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. електронний навчально-методичний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Одеса. ОНМедУ, 2022. (укр. та англ. мовами)

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Опишіть основні критерії ефективності міжособистісного спілкування.
2. Охарактеризуйте різні види міжособистісного спілкування, які використовуються в медичній сфері. Які з них найбільш важливі для забезпечення якісного обслуговування клієнтів?
3. Назвіть основні рівні міжособистісного спілкування в організації. Які особливості кожного рівня?
4. Поясніть, які функції міжособистісного спілкування є найбільш критичними для побудови ефективних комунікацій.
5. Які характеристики стилю спілкування важливі для медичного персоналу, щоб забезпечити ефективну комунікацію з клієнтами та колегами? Оберіть три основні характеристики і поясніть їх значення.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : THEU, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B22.pdf>

%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf

7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : IBV Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ЛЕКЦІЙ

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2_2.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління

персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051

«Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» /

Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В.
Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП
ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL:

<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL:
<https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL:
<https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL:
<https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL:
<https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL:
<https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL:
<https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>