

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ»**

Студентки 2м курсу, 2 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
спеціалізації «Психологія»

Гецько Наталії
Юрїївни

Науковий керівник
С.Н.С., кандидат
психол. наук

Капосльоз Григорій
Вікторович

Гарант освітньої програми
кандидат психол. наук
доцент

Скрипкін Олег
Григорович

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ

1.1. Зміст процесу стимулювання праці та зв'язок з мотивацією праці, спільні та відмінні риси 11

1.2. Види стимулів трудової діяльності: взаємозв'язок стимулів з потребами та інтересами 14

1.3. Основні методи стимулювання 28

1.4. Роль стимулювання для підвищення продуктивності праці та ефективного розвитку установи 34

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ СТИМУЛЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ

2.1. Основні напрями дослідження проблем стимулювання персоналу Медичного центру 38

2.2. Обґрунтування методів та методик емпіричного дослідження проблем стимулювання персоналу Медичного центру 44

- опитування співробітників Медичного центру щодо їхніх потреб

- опитування співробітників Медичного центру щодо методів стимулювання

2.3. Порядок емпіричного дослідження та опис вибірки 45

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3

ВРАХУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ, ПОТРЕБ ТА ІНТЕРЕСІВ ПРАЦІВНИКІВ ПРИ РОЗРОБЦІ МЕХАНІЗМУ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ

3.1. Обробка, аналіз та інтерпретація даних мотиваційної складової, потреб та інтересів персоналу Медичного центру, методів стимулювання	48
3.2. Підходи до удосконалення системи управління мотивацією та стимулюванням персоналу Медичного центру	57
3.2.1. Матеріальне стимулювання персоналу Медичного центру	57
3.2.2. Нематеріальне стимулювання персоналу Медичного центру	59
Висновки до третього розділу	

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність обраної теми полягає в тому, що проблема стимулювання медичних працівників набуває надзвичайно важливого значення на сьогоднішній день, коли ми живемо в умовах фінансово-економічної та політичної нестабільності, глобального сповільнення економіки України, веденні бойових дій в районі проведення операції об'єднаних сил (далі –ООС), спалаху пандемії коронавірусної інфекції в усьому світі, в тому числі і в Україні, в період реформування галузі охорони здоров'я, низького рівня фінансування медичних співробітників та медичної галузі в цілому, неможливості досягнути поставлених цілей легальними методами тощо.

Сучасні реалії життя вимагають модернізації технологій стимулювання персоналу в медичних закладах нашої держави. В результаті відсутності належних стимулів до праці, неможливості реалізувати мрії про підвищення рівня життя, статусу, поваги та визнання значущості в українському суспільстві, в кінцевому результаті призводять до виникнення незадоволення медичним працівником своєю роботою та своїм становищем в суспільстві, до зниження показників продуктивності праці, якості надання медичної допомоги населенню, трудової дисципліни та високої еміграції кваліфікованого медичного персоналу з України. Як медичні працівники, так і випускники медичних університетів, виїждять за кордон для проходження інтернатури та подальшого там працевлаштування, що в кінцевому результаті може призвести до кризи в медичній системі в цілому.

Отже, однією з найважливіших завдань, які постають перед керівником медичного закладу є стимулювання праці медичного персоналу, що дозволить досягнути високої якості надання медичної допомоги населенню, підвищити показники продуктивності праці та трудової дисципліни, зменшити плинність кадрів, залучити молодих спеціалістів та перешкодити витоку з медичного закладу кваліфікованих медичних працівників.

Виходячи з вищевказаного можна зазначити, що стимулювання праці медичних працівників є необхідною умовою для досягнення цілей медичного

закладу, вона необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень та намічених робіт, безпосередньо вплине на активізацію трудової діяльності працівника, а відповідно на динамічний розвиток медичного закладу та медицини в цілому.

Аналіз досліджень та публікацій.

Теоретико-методологічні основи дослідження ґрунтуються на вивченні наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених.

Дослідження суті стимулів та мотивації праці проводили такі вчені, як Є. Сич, Д. Богиня, В. Ткаченко, А. Колот, М. Бідняк, Г. Куликов, Г. Дмитренко, Дж. Адамс, К. Альдерфер, Л. Артеменко, В. Бондар, В. Врум, Н. Гончарук, М. Дороніна, М. Кравченко, Л. Круп'як, Д. Мак-Грегор, В. Малиновський, Є. Матвіїшин, І. Мишурова, Н. Нижник, С. Озірська, А. Маслоу, Дж. Бентхем, А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Ф. Герцберг, Д. Врум та інші.

Серед найбільш відомих теорій стимулювання є:

- теорія «батого і пряника» Дж. Бентхема, (в давні часи батогом був голод, страх, тілесне покарання, можливість вигнання з країни за невиконання вказівок, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода). В сучасних умовах дана теорія більш доцільна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена (потреба ліквідувати аварію тощо), але мало ефективна при виконанні складних проектів з великою тривалістю і значною кількістю працівників [26];

- теорія «наукового управління» Ф. Тейлора, котрий вніс пропозиції оплачувати роботу тих, хто виробив більше продукції, пропорційно їхнім внескам [25, с.29];

- соціальна теорія Е. Мейо, пов'язана з доктриною «людських відносин», відповідно до якої вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники [25, с. 30]. Е. Мейо виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи [7, с. 43];

- структура ідеального управління на підприємстві Р. Лайкерта. Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками [12, с. 7];

- теорія людських потреб А. Маслоу (у вигляді піраміди) та їх поділ на первинні (фізіологічні, потреби в безпеці та впевненості в майбутньому) та вторинні (приналежності, поваги та самоактуалізації) [21, с.56];

- У. Гамільтон та Г. Емерсон основну увагу у своїх дослідженнях зосереджували на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва [12, с. 8];

- Ф. Тейлор запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства [12, с. 8];

- А. Файоль визначав могутнім стимулом людської діяльності ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків, заохоченню заслуг [7, с. 34];

- Д. Карнегі, дослідження котрого щодо методів та форм стимулювання персоналу ґрунтувались на заохоченні власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще вчений визначає вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи [12, с. 8];

- Ф. Герцберг здійснив виокремлення наступних підходів щодо стимулювання працівника: досягнення та визнання успіху, роботи

(зацікавленості до її змісту, можливості професійного зростання, відповідальності тощо) [6, с. 117].

- П. М. Капустянський виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності:

матеріальне заохочення (оплата праці прямо пропорційно до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка);

моральне заохочення та навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг);

забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку);

стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників);

планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу)[12, с. 8].

- О.В. Притула, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова серед складових забезпечення ефективного стимулювання працівників виділяли: систему оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; соціальні гарантії, пільги; ротацію персоналу; покращання умов праці; участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі; регулювання робочого часу та відпочинку; формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі; особистісне та публічне визнання заслуг працівників [12, с. 3].

Отже, було проведено багато наукових досліджень щодо сутності мотивації та стимулювання працівників, їх особливостей та відмінностей, їх роль в

ефективному управлінні та підвищенні продуктивності праці персоналу та ефективної діяльності підприємства.

Однак, на сьогоднішній день недостатньо уваги приділяється дослідженню особливостей побудови дієвої системи стимулювання медичних працівників в закладах охорони здоров'я України, а це в свою чергу порушує динамічний розвиток медичної системи в нашій державі, погіршує соціальний медичний захист та якість надання медичної допомоги населенню, знижує показники продуктивності праці та трудової дисципліни, підвищує плинність кадрів та витік з медичного закладу кваліфікованих медичних працівників. Важливість, актуальність та недостатня розробленість проблеми, суспільна та наукова необхідність її розв'язання спонукає до пошуку певних інноваційних методів та прийомів для побудови ефективної системи стимулювання праці медичних працівників.

Метою дослідження є аналіз методів стимулювання персоналу Медичного центру; удосконалення методів та прийомів стимулювання праці працівників з урахуванням мотиваційної складової, потреб та інтересів персоналу для підвищення продуктивності праці персоналу та ефективної діяльності медичного закладу.

Об'єктом дослідження є технології матеріального та нематеріального стимулювання працівників Медичного центру.

Предметом дослідження є психологічні підходи до створення системи стимулів, що мотивують співробітників Медичного центру до досягнення поставлених цілей та задоволення потреб, що є важливим аспектом для зростання й розвитку медичної установи, підвищення продуктивності та якості праці.

Гіпотеза:

Для персоналу Медичного центру матеріальне стимулювання є більш значущим ніж нематеріальне стимулювання.

Завдання:

- 1) провести теоретичний аналіз змісту процесу стимулювання праці, взаємообумовленість та взаємозв'язок з мотивацією, потребами та інтересами персоналу;
- 2) провести теоретичний аналіз методів стимулювання праці, що застосовуються в Медичному центрі;
- 3) провести емпіричне дослідження психологічних особливостей стимулювання персоналу Медичного центру;
- 4) проаналізувати результати дослідження та зробити висновки;
- 5) розробити психологічні підходи до створення системи стимулів, що мотивують співробітників Медичного центру до досягнення поставлених цілей та задоволення потреб.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань було використано такі методи:

I. Теоретичні:

- 1) аналіз наукової фахової літератури, систематизація й узагальнення отриманої інформації;
- 2) аналіз методів стимулювання праці, що застосовуються в Медичному центрі.

II. Емпіричні: анкетування, узагальнення, опис результатів дослідження:

- 1) опитування співробітників Медичного центру щодо їхніх потреб;
- 2) опитування співробітників Медичного центру щодо ефективних методів стимулювання, які б спонукали їх до ефективної трудової поведінки.

Емпіричною базою виступили співробітники Медичного центру в кількості 40 осіб.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- висвітлені дієві методи стимулювання медичних працівників, які відповідають реаліям сьогодення, враховують ієрархію потреб та мотиваційні чинники медичних працівників;

- на емпіричному рівні з'ясовано психологічні особливості стимулювання медичних працівників в Медичному центрі;
- оновлені підходи до удосконалення системи управління стимулюванням персоналу Медичного центру.

Практична значимість дослідження. Отримані результати дослідження можуть бути використані для проведення якісного аналізу щодо покращення системи стимулювання медичних працівників з метою підвищення їх продуктивності праці та ефективної діяльності закладів охорони здоров'я України.

Апробація результатів. Основні положення та актуальність роботи оприлюднено в науковій статті «Психологічні аспекти стимулювання працівників Медичного центру: теоретична модель», яка опублікована у збірнику наукових статей студентів, які здобувають освітній ступінь «магістр» за спеціальністю «Психологія» «Організаційна та економічна психологія» (Київський національний торговельно-економічний університет, 2021).

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерську роботу виконано у межах планування випускних кваліфікаційних робіт ФЕМП КНТЕУ (наказ ректора КНТЕУ № 865 від 2021 р).

Структура та обсяг роботи.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел у кількості 29 найменувань, 8 додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, основний зміст викладено на 49 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 11 таблиць, 3 діаграми, 4 схеми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ

1.1. Зміст процесу стимулювання праці та зв'язок з мотивацією праці, спільні та відмінні риси

Стимулювання – це цілеспрямоване застосування стосовно до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, наполегливість, добросовісність, настроєність у вирішенні завдань, що стоять перед організацією, і включення відповідних мотивів [10, с. 15]. Стимулювання праці здійснюється за допомогою стимулів, тобто зовнішніх подразників, які викликають дію певних мотивів та сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини [10, с. 15].

Вдале стимулювання праці працівників сприяє формуванню мотивації до професійної діяльності, дає внутрішній поштовх для активації працівника, що у свою чергу забезпечує підвищення його трудової активності. Оскільки мотивація враховує і потреби працівників, то саме вона забезпечує спонуку (поштовх) працівника до певних дій. З одного боку, створюються гарні умови для задоволення потреб працівників, а з другого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування медичного закладу. Отже, створення системи стимулів, що мотивують співробітників до досягнення поставлених цілей є важливим аспектом для зростання й розвитку медичного закладу, підвищення продуктивності та якості роботи.

Таким чином, в основі стимулювання, як інструменту формування мотивації за допомогою зовнішніх чинників, лежать поняття «стимул», «мотив», «потреба».

Стимул (від лат. *stimulus* – загострена палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності, спонукає до дії [9]. Стимули характеризують певні блага. Стимули не завжди збігаються з особистими устремліннями, пріоритетами, уподобаннями працівника.

Мотив (від фр. *motif*) – усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб [9]. Мотиви притаманні

людині і є внутрішніми спонукальними причинами. Сукупність мотивів характеризує особистість людини в соціальній системі і обумовлює її поведінку та реакцію на зовнішні впливи. Будь-яка дія людини, в тому числі і праця, здійснюється в силу внутрішніх причин, мотивів, у зв'язку з потребами, цінностями та інтересами [9].

Мотив у людини з'являється тоді:

коли вона має незадоволену потребу;

в оточенні людини є об'єкт, що може цю потребу задовольнити;

коли людина впевнена, що за цих умов досягне успіху.

Якщо бракує хоч одного з цих трьох факторів, як правило мотив у людини не виникає. Крім того, виникнення мотиву також залежить і від ступеню актуальності потреби працівника – чим є сильнішим прагнення працівника отримати те чи інше благо, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник.

Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [9]. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки. Тобто, мотивація трудової діяльності – це процес спонукання до праці. Від того, якими мотивами буде людина керуватися, залежатиме її ставлення до роботи. В основі мотиву може бути як стимул (підвищення посадового окладу, премія, доплати і надбавки, підвищення у посаді тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, прагнення до самовираження, докори сумління) [11, с. 31].

Мотивація діє на такі характеристики діяльності людини, як: зусилля, старанність, наполегливість, сумлінність, направленість.

В процесі мотивації працівників стимулювання виконує такі функції:

1) економічну – ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці;

2) соціальну – отримуючи доходи, працівник забезпечує себе певним комплексом економічних і соціальних благ, займає певне місце в соціальній структурі колективу і суспільства в цілому;

3) соціально-психологічну – формування його потреб і цінностей, орієнтацій, мотивів трудової поведінки і відношення до праці (внутрішній світогляд працівника);

4) морально-виховну – через формування моральних якостей особистості працівника [25, с. 25].

Всі вони комплексно діють на трудову поведінку і мотивацію працівників.

На відміну від мотивації, стимулювання потребує зовнішнього спонукання (матеріальні й нематеріальні винагороди, накази, розпорядження та інші адміністративні впливи) та елементів трудової ситуації (організація та умови праці, фінансові нарахування, соціальні умови тощо). Стимулювання безпосередньо впливає на мотивацію, на задоволення власних потреб працівника, а це в свою чергу спонукає людину до підвищення продуктивності та якості праці, активізує його трудову діяльність, професійність, кваліфікацію, призводить до формування нових потреб та мотивів і в кінцевому результаті веде до успішного функціонування медичного закладу. Один стимул може діяти як чинник формування декількох мотивів, але потрібно розуміти, що стимул перетвориться на мотив лише у тому випадку, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

Врахування мотиваційної складової при розробці стимулювання працівників медичного закладу має велике значення, оскільки мотивація відіграє дуже важливу роль в менеджменті організації, тому що являє собою процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. Система управління медичного закладу не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретну особу і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети.

Отже і мотив, і стимул є спонуканням до дій. Проте ці поняття не тотожні, між ними існують відмінності. Відміна стимулів від мотивів визначає те, що стимулювання характеризує зовнішні впливи (умови діяльності) що спонукають людину до дії або бездіяльності, а мотивація – внутрішні спонуки що визначають її дії або бездіяльність. Стимулювання – це один із засобів, з допомогою якого може здійснюватись процес мотивації. Мотивація підштовхує діяльність зсередини, а стимулювання приваблює мотивацію ззовні можливістю задоволення потреб.

Виходячи з вищевказаного можна зробити висновок, що мотивація і стимулювання не є ідентичними, але вони є тісно пов'язаними і комплексне поєднання та врахування стимулів і мотивів призведе до досягнення максимально успішного розвитку медичного закладу.

1.2. Види стимулів трудової діяльності: взаємозв'язок стимулів з потребами та інтересами

Сучасні погляди на стимулювання праці ґрунтуються на теоріях потреб, висвітлених у теорії Маслоу, відповідно до якої у людини з дня народження послідовно з'являються і супроводжують особисте зростання потреби, які є постійними й розміщуються згідно з принципом ієрархії у висхідному порядку від «нижчих» матеріальних до «вищих» духовних. Теорія ієрархії потреб Маслоу показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці, і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб. Потреби людей А. Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, ієрархію яких показано на Рис. 1.1.



Рис. 1.1 Піраміда потреб за А. Маслоу [26]

1. Перший і основний рівень займають фізіологічні потреби. Вони необхідні для підтримання біологічного, щоденного життя людини: їжа, повітря, вода, одяг, фізичні рухи, відпочинок, житло, статеві стосунки, тощо – тобто ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Фізіологічні потреби фундаментальні: коли вони задовольняються, то перестають бути детермінуючими чинниками мотивації і у подальшому на поведінку людини не впливають. Люди, які працюють в основному через необхідність вижити, мало зацікавлені у змісті роботи, їх цікавлять питання: як знайти їжу, де спати, що вдягти. Вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості, тощо. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімальний рівень заробітної плати забезпечував їм виживання, робочі умови і не погіршував їх існування. У суспільстві, де фізіологічні потреби в основному задоволені, домінуючими виступають потреби більш високого рівня [10, 11, 25, 26, 27].

2. Потреба самозбереження – потреба в безпеці свого існування, упевненості в завтра, бажання людини перебувати у стабільному й безпечному стані, хоче жити в хороших житлових умовах, не мати хвороби, страху, болю, мати стабільний заробіток. Людина завжди хоче бути впевненою, що зможе забезпечити себе та своїх рідних їжею не лише сьогодні, а й завтра, і післязавтра, і в майбутньому. Сюди відноситься і потреба у формуванні особистості, щоб відчувати відповідальність за свою долю. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю більше за прожитковий рівень [10, 11, 25, 26, 27].

3. Наступний, третій, рівень піраміди Маслоу включає потребу у належності та причетності – відданість, дружба, почуття духовної близькості, любов, стосунки, належність до колективу, піклування про інших, участь в сумісній трудовій діяльності. Соціальні потреби проявляються, коли людина хоче мати дружні стосунки з колегами, належати до відповідної групи, приймати участь у різних громадських заходах тощо. Адже люди – індивіди соціальні, вони відчують потребу об'єднуватись у групу, взаємодіяти з подібними до себе,

відчують потребу кохати і бути коханими. Взаємодопомога, співучасть і почуття загалу також є соціальними потребами. Відношення до таких працівників із боку керівників повинно мати форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує командна форма роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять, враховують їхню думку [10, 11, 25, 26, 27].

4. Потреба у визнанні та повазі може набувати форми як внутрішньої, так і зовнішньої орієнтації чи обох одразу. Спрямовані всередину еґо-потреби – це індивідуальні потреби у визнанні, повазі, самоповазі, самоствердженні, особистісних перевагах, упевненості у собі, успіху, досягненні незалежності, власній компетенції, задоволенні від гарно виконаної роботи, тобто еґо-відчуття, що цілі даної особистості значимі. Зовнішньо спрямовані потреби – це престиж, репутація, положення, визнання іншими, соціальний статус, тобто такі, що визначають як нас оцінюють інші. Потреби у визнанні та повазі відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, вони бачать як оточення визнає їх і поважає за це. При управлінні такими людьми потрібно використовувати різні форми морального заохочення, вираження визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород [10, 11, 25, 26, 27].

5. Потреба в самоактуалізації (самовираженні) – найвищий ступінь самопрояву, бажання до розкриття внутрішнього потенціалу. Остання потреба задовольняється лише тоді, коли людина робить те, що їй підходить, до чого вона покликана, коли вона щаслива. За А. Маслоу, більшість людей не мають можливості достатньо мірою задовольнити свої еґо-потреби, щоб досягти п'ятого рівня – потреб у самоствердженні, саморозвитку, самореалізації і самоактуалізації. Глобальні потреби людини, або потреби у самовираженні, належать до бажань індивіда повністю використати свій потенціал і стати тим, ким людина здатна стати. Ця група об'єднує потреби, які виражаються в її бажанні використати свої знання, вміння, здібності, виразити себе в політиці, громадській діяльності, в бізнесі, науці. Як правило, ці потреби

мають індивідуальний характер. Вони стосуються потреб людини перебороти самих себе, використати всі свої можливості і розширити завдані рамки. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дають змогу максимально реалізувати свої здібності, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань [10, 11, 25, 26, 27].

А. Маслоу стверджував, що потреби нижчих рівнів потребують першочергового задоволення, тобто впливають на поведінку людини раніше, ніж потреби більш високих рівнів. Перш ніж потреба наступного рівня стане визначальним фактором у поведінці людини, має бути задоволена потреба більш низького рівня і т. д [11, с. 48].

На практиці виявляється, що не обов'язково задовольнити потребу більш низького рівня повністю для того щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини. Отже, потреби не знаходяться в нерозривній послідовності та не мають фіксованого положення, як вказано в піраміді, тобто у різних людей взаємне розміщення потреб може змінюватися. Виходячи з вищевказаного, можна зробити висновок, що теорія Маслоу не враховує індивідуальних відмінностей людей. Також, така потреба як самовираження, ніколи не може бути повністю задоволена, тому і процес мотивації поведінки через потреби буде нескінченною [11, с. 48].

Найчастіше первинні потреби задовольняються за рахунок грошей. Але гроші спонукають до дій не всіх працівників. Інших спонукають до дії більш високі потреби: у знаннях, авторитеті, творчості. Вони мають свої цілі, ідеали, переконання, звички, традиції тощо.

Існує також більш детальна класифікація потреб, в якій виділяють 7 основних потреб:

1. Фізіологічні потреби (голод, спрага, статевая тяга та інші);
2. Потреба в безпеці (відчувати себе захищеним, позбавитись від страху та невдач);
3. Потреба у належності та любові (приналежність до спільності, бути прийнятим, любити і бути любимим);

4. Потреба в повазі (компетентність, досягнення успіху, схвалення, визнання);

5. Потреба у пізнанні – бажання до знань, бажання пізнати як можна більше інформації;

6. Потреба в естетиці – бажання гармоніювати життя, наповнити його красою, мистецтвом;

7. Потреба в самоактуалізації – реалізації своїх цілей, здібностей, особистісний розвиток.

У більш ранній теорії потреб М. Туган-Барановського виділено 5 груп потреб:

фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні тощо);

статеві (у сексі, намаганні сподобатися представнику протилежної статі);

симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду);

альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших);

практичні (у житлі, авто, грошах тощо) [6, с. 118].

В сучасному суспільстві важливу роль відіграють такі потреби, як:

потреба в самоповазі (сумлінна трудова діяльність незалежно від контролю й оплати праці заради позитивної власної думки про себе);

потреба в самоствердженні (високі кількісні і якісні показники в праці заради схвалення й авторитету);

потреба у визнанні (спрямованість трудової поведінки як доказ професійної придатності і здібностей);

потреба в соціальній сфері (хороша робота як доказ необхідності для людей зайняти гідне місце серед них);

потреба в самовираженні (високі показники в роботі на основі творчого ставлення до неї);

потреба в активності (прагнення до підтримання через активність здоров'я і самопочуття);

потреба в продовженні роду, особлива орієнтація в роботі на досягнення благополуччя сім'ї та рідних, підвищення їхнього статусу в суспільстві);

потреба в дозвіллі і вільному часі (прагнення працювати менше і мати більше вільного часу, установка на роботу як на цінність, але не основну мету життя);

потреба в самозбереженні (потреба працювати менше і в кращих умовах, нехай і за меншу плату, з метою збереження здоров'я);

потреба в стабільності (сприйняття роботи як способу підтримання достатнього рівня життя, досягнутого статку, неприйняття ризику);

потреба в спілкуванні (установка на трудову діяльність як умови і привід для людських контактів);

потреба в соціальному статусі (підпорядкування трудової діяльності цілям кар'єри з позитивним ефектом для самої роботи; кар'єра як вирішальний мотив поведінки у стосунках з іншими);

потреба в соціальній солідарності (бажання «бути як усі», сумлінність як відповідальність перед партнерами, колегами по роботі).

Отже потреба – це відчуття відсутності якогось необхідного індивіду блага, що є бажаним для підтримання його життєдіяльності, розвитку особистості [24]. Форми, в яких проявляються потреби, можуть бути різними. Наприклад, потреба у визнанні у різних людей може проявлятися неоднаково: одні хочуть бути відомими співаками, мати велику кількість прихильників, іншим достатньо визнання їхнього хисту до співу невеликим колом друзів та рідних. Отже, такий діапазон в рамках однієї і тієї ж потреби можна спостерігати налюбій сходинці піраміди, навіть задоволення фізіологічної потреби може бути різною. Незадоволена потреба призводить до фізіологічного, психологічного або соціального дискомфорту. Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає інтерес до цих благ і до способів їх отримання. Тоді потреби набувають форми інтересів [15, с. 4].

Інтерес – це реальні причини дій, це форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на певний предмет (благо). Інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів [15, с. 4].

На відміну від потреб, інтерес спрямований на ті соціальні відносини, від яких залежить задоволення потреб. Якщо потреби показують, що потрібно людині для нормального життя, то інтерес відповідає на запитання: як діяти, щоб задовольнити дану потребу?

Таким чином, специфічною рисою зацікавленості є активне ставлення до використання умов існування суб'єкта, в той час як потреба виражає стан необхідності опанувати цими умовами.

Змістом інтересів є предмети й об'єкти, оволодіння якими дозволить задовольнити ті або інші потреби суб'єктів. Носієм потреб і інтересів виступають різні спільноти, суспільство в цілому, класи, соціальні групи, регіони, трудові організації, а також окремі працівники.

Інтереси є постійним спонукаючим механізмом пізнання. Класифікують інтереси за змістом, за ціллю, за широтою і за ступенем стійкості [25, с. 44].

Класифікацію інтересів показано на Рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація інтересів [25, с. 44]

За змістом інтереси бувають особисті, суспільні, професійні, учбові, ділові.

У залежності від цілі інтереси поділяють на безпосередні – викликаються емоційною привабливістю об'єкта та опосередковані – виникають тоді, коли

реальне значення об'єкта і його значущість для особистості співпадають.

Інтереси розрізняють за широтою. У одних людей вони концентруються у одній області, у інших виявляються розподіленими у багатьох областях, які мають для них стійке значення. Цінною особливістю людини є багатогранність інтересів.

Інтереси поділяються за ступенем стійкості. Стійкість інтересу визначається його довготривалістю та інтенсивністю. Стійкі інтереси найбільш повно виявляють основні потреби особистості і в силу цього стають суттєвими рисами її психологічного складу. Деяка нестійкість інтересів – вікова особливість молодих працівників. У них інтереси часто мають характер короткочасних захоплень. Інтерес молоді до різних занять пов'язаний з інтенсивним пошуком покликання, він допомагає проявляти і виявляти здібності молодих людей [25, с. 44].

Кожна з потреб може породити багато інших інтересів. Наприклад, потреба в знаннях може сформувати в працівника зацікавленість у підвищенні професійної майстерності, пошуку творчої, і змістовної роботи, що вимагає постійного розширення свого професійного досвіду, ознайомленні зі спеціальною літературою, що узагальнює передовий досвід тощо.

Схема стимулювання діяльності через потреби показана на Рис. 1.3.



Рис. 1.3 Схема стимулювання діяльності через потреби [авторська схема]

Зі схеми видно, що інтереси обумовлюють появу внутрішніх спонукальних дій, мотивів, а стимулювання приваблює мотивацію ззовні можливістю задоволення потреб.

Таким чином, важливо виявляти основні потреби та інтереси людини, які спонукають її до праці, професійної діяльності, та задовольнити їх. В результаті отримаємо високе задоволення від роботи і, як наслідок, високий рівень мотивації.

Існують наступні види стимулів трудової діяльності, які активують мотивацію ззовні можливістю задоволення потреб (Рис. 1.4):

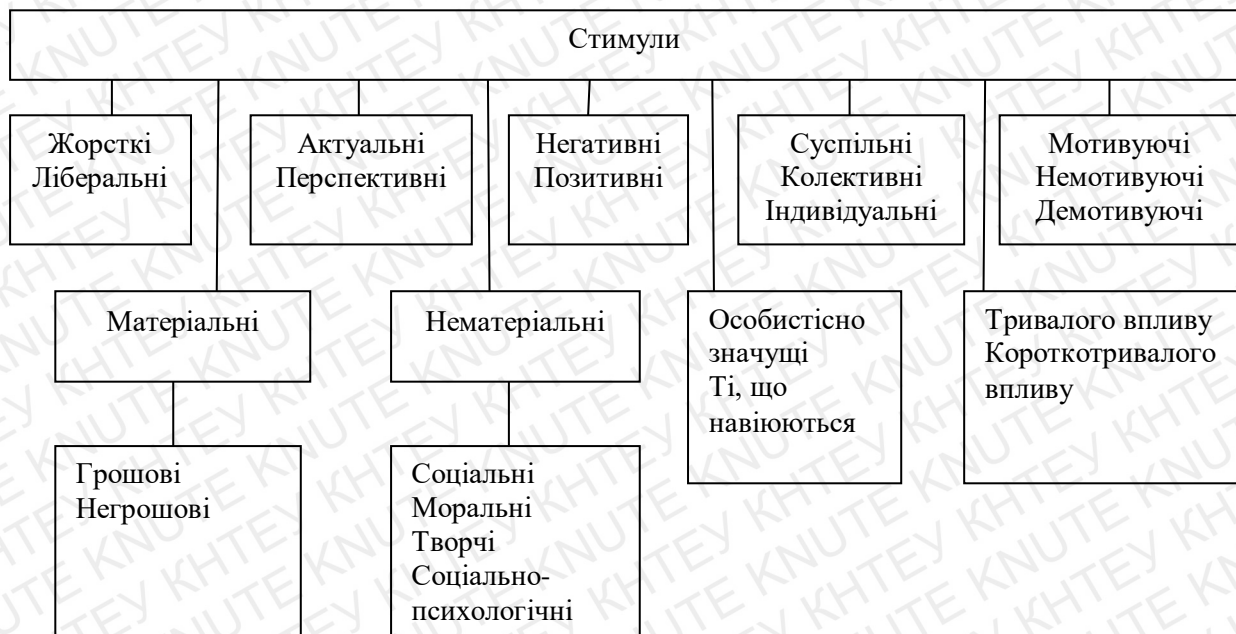


Рис. 1.4 Класифікація стимулів [авторська схема]

І. Жорсткі та ліберальні стимули.

Жорстке стимулювання засноване на примусі людини, до витрачання зусиль. Механізмом залучення є орієнтація людини на певний ціннісний мінімум. Найбільш поширені методи примусу адміністративні заходи, які включають в себе: зауваження, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки, догану, звільнення з роботи [24, с. 112].

Ліберальне стимулювання ґрунтується в основному на залученні людини до витрачання зусиль. Механізмом залучення є орієнтація людини на певний ціннісний максимум [24, с.112].

II. Актуальне й перспективне стимулювання.

Актуальне стимулювання пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування [24, с.112].

Перспективне – спрямоване на задоволення більш глибоких інстинктів власності, багатства, влади, соціального просування і стабільності [24, с.112].

III. Залежно від потреб працівника, стимули можуть бути:

1. Матеріальними: грошові і не грошові;

2. Нематеріальними: а) соціальні, б) моральні, в) творчі, г) соціально-психологічні.

1. Матеріальні грошові стимули – це заробітна плата, тарифні ставки, премії, надбавки, винагорода за результати роботи, доплати, компенсації, кредити або позики на покупку житла, автомобіля, комунальні послуги. Статусний підхід до оплати (не за працю, а за посаду, місце в професійно-кваліфікаційній структурі) не заохочує творчу і продуктивну працю, її інтенсивність. Зрівнялівка в оплаті, обмеження максимального розміру заробітку гальмує зростання продуктивності праці, ініціативу й раціоналізаторство [23]. У сукупності це свідчить про значні невикористані можливості стимуляційної ролі зарплати. Але задоволеність працівників матеріальними умовами праці не у всіх випадках приводить до збільшення продуктивності праці. Воно більш актуальне для категорій персоналу з низькою та середньою зарплатнею. Як правило, вони не задоволені рівнем своєї зарплатні й будь-яку можливість її підвищення сприймають дуже позитивно [23].

Матеріальні негрошові стимули – умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, надання путівок на відпочинок і лікування, прав на придбання дефіцитних благ, просування по службі, гнучкі графіки роботи, забезпечення дитячими дошкільними установами, умови праці, зміст праці, рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов на підприємствах [23]. Кожний з

перелічених негрошових стимулів має неоднакову цінність для різних людей, тому і по різному будуть впливати на результати трудової діяльності та соціальну активність працівників. Дані стимули, як і будь-які інші, крім змістової цінності мають морально-престижну, що привертає увагу всіх і є предметом оцінок і обговорення працівників [23].

Характеристика матеріальних та нематеріальних стимулів подана в табл. А.1.1.

2. До нематеріальних стимулів відносяться, ті які задовольняють моральні, соціальні, творчі та соціально-психологічні потреби працівника.

Нематеріальне стимулювання направлене на задоволення збереження соціального статусу працівника в колективі, зайняття відповідної посади та забезпечення його робочим місцем, отримання працівником більш відповідальної, вищої посади, забезпечення працівнику можливості підвищення кваліфікації, отримання нових знань, умінь та практичних навичок; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами, можливість розвитку, планування кар'єри тощо. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у розвитку установи [3, с. 120].

а) Соціальні стимули пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, у прийнятті важливих рішень, у вирішенні завдань, право підпису документів, делегування повноважень, голос при вирішенні різноманітних проблем, можливість кар'єрного зросту, підвищення кваліфікації, тобто це вплив на потребу працівника в самостверженні і владі.

б) Моральні стимули спрямовані на задоволення моральних та духовних потреб людини, вони пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні.

До моральних стимулів відносять такі, як письмова та усна подяки, вручення почесних грамот, цінних подарунків, персональні привітання з нагодисімейних свят, нагородження різних видів, присвоєння почесних звань, вчених ступенів, дипломів, публікації в пресі, вручення урядових нагород, тощо.

в) Творчі стимули розраховані на задоволення потреб у творчій самореалізації працівника, можливість розвиватися, підвищувати професійний рівень. До них відносяться доручення працівникам складних і відповідальних завдань, самостійний характер роботи, можливість самостійно планувати порядок виконання завдань. Працівник повинен бачити перспективу, має бути зацікавлений працювати із метою стати досвідченим фахівцем. Цьому сприяють стажування, тренінги, відрядження тощо [28, с. 7].

г) Соціально-психологічні стимули – потреба в спілкуванні. Соціально - психологічний клімат – це переважаюча і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що проявляється як у відношеннях працівників один до одного, так і у відношеннях їх до спільної справи [15, с. 13].

Соціально-психологічні методи дозволяють виявити лідерів в колективі, визначити роль та місце кожного працівника в колективі, перешкодити виникненню конфліктів, налагодити ефективні комунікації, а це в свою чергу, буде сприяти нематеріальній мотивації співробітника та вплине на результати його роботи. Дані методи використовуються з метою створення більш сприятливого задовільного морально-психологічного клімату в колективі, вони спрямовані безпосередньо на конкретного працівника, на його внутрішній світ, установки, цінності, почуття, норми поведінки.

Складовими морально-психологічного стимулювання є:

потреба в довірі з боку закладу, його керівництва;

потреба у визнанні;

потреба бути захищеним;

потреба у самоствердженні реалізується шляхом застосування внутрішніх рушійних сил людини, вони спонукають її до досягнення поставлених цілей, при цьому без впливу зовнішнього стимулювання: написання наукової роботи, дисертації, книги, отримання другої вищої освіти, тощо.

потреба в самореалізації.

IV. Підставою для класифікації стимулів виступають також інтереси. Розрізняють три групи тісно пов'язаних між собою стимулів: суспільні, колективні та індивідуальні [15, с. 13].

В основі суспільного стимулювання лежать інтереси суспільства, представлені загальнодержавними інтересами, які покликані заохочувати ті чи інші види трудової діяльності [15, с. 13].

Колективні стимули пов'язані зі впливом на розмір доходів підприємства, а отже, на благополуччя його працівників. Частина стимулів виступає у вигляді фондів: розвитку виробництва, науки і техніки; соціального розвитку; матеріального заохочення і фонду заробітної плати [15, с. 13].

Індивідуальні стимули за структурою збігається з матеріальними й нематеріальними стимулами [15, с. 13].

V. Стимули також класифікують в залежності від їх спрямованості в негативну чи позитивну сторони. Вони направлені або на заохочення або на блокування трудової діяльності працівника. Це можуть бути засоби як соціального так і адміністративного впливу. До негативних стимулів відносять догану, зауваження, перенесення відпустки, позбавлення надбавки, премії. Позитивні стимули – це похвала, усна чи письмова подяка, грамота тощо.

VI. Класифікація стимулів в залежності від їх впливу на працівника, оскільки стимул повинен бути рушійною силою діяльності, повинен сприйматися і розумітися працівником. Виділяють наступні види стимулів:

мотивуючий стимул підвищує мотивацію працівника, а це в свою чергу підвищує якість та продуктивність праці, яка зберігається деякий час. Мотивуючий стимул орієнтує людину на досягнення мети, поставлених цілей, того, в чому вона сама зацікавлена і тим самим спонукає її до продуктивної праці;

немотивуючий стимул має короткотривалу дію або ж взагалі не дає ефекту. В такому випадку даний стимул не впливає на мотивацію працівника, працівник може взагалі не зрозуміти такий стимул, також стимул може мати незначну силу та інтенсивність дії на даного працівника, він може бути не стимулом мотивації, а навпаки засобом маніпуляції. Мотивація – це спонукання працівника до

самореалізації у професійній діяльності, а маніпулювання виступає як примус і насильство або дезорієнтація (обман). Маніпулятивний стимул змушує людину діяти відповідно до вимог стимулюючого [5];

демотивуючий стимул – стимул забезпечує короточасний позитивний ефект, а далі дії працівника стають протестними [5].

VII. Існує також класифікація стимулів, яка поділяє їх на стимули, що задаються мотивуючим суб'єктом, і стимули, які сприймаються вмотивованим суб'єктом [5].

З точки зору мотивуючого суб'єкту стимули можуть бути:

цілеспрямованими або нецілеспрямованими;

ефективними і неефективними;

прямими (винагорода і стягнення) і непрямими (створення умов праці).

З точки зору вмотивованого суб'єкту стимули поділяються:

усвідомлювані або несвідомі (вмотивований суб'єкт може не розуміти, що його стимулюють до якихось дій);

внутрішні (можуть бути пов'язані з фізичним і психологічним станом працівника), і зовнішні (виступають або як результат діяльності мотивуючого суб'єкта, або як вплив об'єктивного зовнішнього середовища).

VIII. Класифікація стимулів за ступенем зацікавленості в дії стимулу:

особистісно значущі – стимули, які представляють інтерес для самого працівника, згідно з його життєвими цілями;

ті, що навіюються – стимули, які представляють інтерес для організації, згідно з цілями організації [5].

IX. . Класифікація стимулів за часом впливу стимулу:

тривалого впливу (наприклад, можливість отримання житла);

короткострокового впливу (стимулювання з метою виконання разових робіт, задач) [5].

1.3. Основні методи стимулювання

Існують певні вимоги до організації стимулювання праці. Це комплексність, диференціація, гнучкість і оперативність [28, с. 4].

Комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства [28, с. 4].

Диференціація означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників. Гнучкість і оперативність проявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі [28, с. 4].

В залежності від видів трудової активності розрізняють:

- 1) пропорційне стимулювання – трудова активність ґрунтується на постійній мірі стимулу, що здавна визначена і прийнята як нормальна, задовільна;
- 2) прогресивне стимулювання – трудова активність ґрунтується на зростанні міри стимулу за однакових витрат трудових зусиль, щоб запобігти звиканню працівників до стимулів, які не змінюються з часом і тому стають малоефективними [15].

Прогресивний стимул проявляється у тому, що:

підвищення оплати лише на обмежений час викликає ефект трудового ентузіазму, потім відображається адаптація до досягнутого, знову виникає очікування, збільшення винагороди, стимулююче значення минулого підвищення винагороди втрачаються;

преміальні винагороди, якщо вони починають носити постійний і регулярний характер, сприймаються як гарантоване і природне, в цьому випадку потреба у стимулі зберігається;

збільшення досвіду трудової діяльності підвищує професійну-трудова самооцінку людини, загострює почуття соціального росту, потребу у просуванні [23].

Все це сприяє налаштуванню людини на більш високу винагороду.

Потреба у підвищенні стимулу природна для всіх випадків трудової активності в умовах, що наближує до нормативних або незвичних [23].

3) регресивне стимулювання - трудова активність ґрунтується на зменшенні міри стимулу, оскільки в часі відбувається адаптація до самої трудової активності [23].

Пропорційне, прогресивне і регресивне стимулювання –це насамперед певні типи очікувань оплати праці, що можуть і не збігатися з реальною оплатою.

Стимулювання праці охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи впливу (винагороди, покарання, залучення, зараження, регуляція, створення умов тощо), зокрема адміністративні, економічні(матеріальні), соціально-регулятивні (соціально-психологічні).

I. Адміністративні методи стимулювання праці мають вплив на індивіда, групу через накази, розпорядження, завдання тощо. Це такі методи, коли необхідний суб'єкту управління трудовою поведінкою результат досягається завдяки тому, що для суб'єкта праці «збитки» від можливих санкцій за невиконання перевершують витрати на виконання завдання [15, с. 11].

II. Економічне стимулювання праці передбачає внесення в процес мотивації вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, санкції, кредити) важелі регуляції трудової поведінки [15, с. 11].

III. Соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Вони діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі [15, с. 11].

Соціальні методи дають змогу встановити призначення і місце працівників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами функціонування підприємства,

забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі. До соціальних методів належать:

вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;

підвищення соціально-виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування(огляди-конкурси, присвоєння звання «Кращий у професії», святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);

моральне стимулювання;

соціальне планування;

зміна структури персоналу;

підвищення кваліфікації;

поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;

підвищення життєвого рівня;

задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу [15, с. 12].

Психологічні методи використовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на конкретну особистість і, як правило, індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань організації [15, с. 12].

Морально-психологічні стимули відображають рівень розуміння психологічних основ поведінки людини в праці, а також значущості праці для задоволення вищих потреб людини - працівника і колективу в цілому.

Ці моральні норми виражаються у відносинах, що встановлюються в процесі праці. Ці відносини виражаються в наступному:

відношення безпосередньо до праці;

ставлення до продукту праці;

ставлення до організації робочого місця;

ставлення до керівництва;

ставлення до товаришів по роботі;

ставлення до суспільних і професійних організацій.

Ставлення безпосередньо до праці в моральному плані виявляються в такий спосіб:

прояв особистої ініціативи;

працьовитість (наполегливість, порядність, обов'язковість, старанність, виконання трудових завдань в установленому обсязі);

нарощування індивідуальної майстерності;

технологічність індивідуальної роботи.

Ставлення до продукту праці становить:

орієнтація на високу якість роботи;

ощадливість у використанні матеріалів обладнання та продуктів праці.

Ставлення до робочого місця та організації проявляється в наступному:

в акуратності і підтримці робочого місця в порядку (екологія робочого місця);

в відданості організації;

у вдосконаленні робочого місця і організації;

в новаторському відношенні до всіх змін, пов'язаних з організацією праці, реорганізації структур тощо;

в прийнятті норм і правил поведінки, що складають основу організації.

Ставлення до керівництва складаються з наступного:

відношення і дотримання трудової дисципліни;

послух і вміння підкорятися;

готовність прийняти на себе наднормативні обов'язки;

участь в розробці управлінських рішень;

ініціатива у виконанні управлінських рішень;

прояв поваги до управлінських структур;

орієнтація на співпрацю з керівником підрозділу.

Відносини з товаришами по роботі полягають у наступному:

орієнтація на групові інтереси, особливо ті, які позитивно впливають на особисту колективну діяльність;

готовність до колективної роботи;

референтність в зв'язку з організаційними нормами;

володіння груповими технологіями;

комунікабельність і толерантність;

активна позиція в захисті організаційних інтересів.

Ставлення до громадських та професійних організацій полягає:

у виконанні норм і вимог, пов'язаних з цілями і статутами організацій;

в розробці основ організаційної будови і норм діяльності організації;

в активній позиції в якості члена організації;

в готовності брати участь в управлінні організації та її підрозділами;

в проведенні акцій, спрямованих на реалізацію цілей і завдань організації.

Відносини, які встановлюються в процесі праці подані в табл. Б.1.2.

Складовими морально-психологічного стимулювання є:

потреба в довірі з боку медичного закладу, його керівництва та інших значущих (авторитетних) структур;

потреба у визнанні;

потреба бути захищеним;

потреба у самоствердженні;

потреба в самореалізації.

Психологічними методами менеджменту є:

гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);

психологічні-технології або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);

задоволення професійних інтересів;

професійний відбір і навчання персоналу;

комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;

встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;

залучення працівників до процесу управління;

заохочення творчості, ініціативи, самостійності.

1.4. Роль стимулювання для підвищення продуктивності праці та ефективного розвитку установи

Виділяють такі основні функції стимулювання трудової поведінки працівників, як економічна, соціальна та моральна (духовна) [28, с. 4].

Функції стимулювання трудової поведінки працівників подані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції стимулювання трудової поведінки працівників [28]

Вид функції	Характеристика функції
Економічна	сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції
	спрямована на оптимізацію економічних інтересів працівників і роботодавців через диференційний підхід до формування заробітної плати
Соціальна	сприяє формуванню соціальної структури суспільства (диференційований рівень доходів працівників)
	впливає на формування потреб і розвиток особистості через надання матеріальних, духовних і соціальних благ
Моральна (духовна)	формує активну життєву позицію, підвищує цінність праці
	формує моральний організаційний клімат і організаційну культуру (на основі традицій, правил, норм і взаємовідносин)

З метою виконання вищезазначених функцій система стимулювання повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою та зрозумілою для кожного працівника. Необхідно застосувати ті стимули, які дійсно впливають на результати праці, працівник повинен розуміти ту систему стимулів, які застосовуються, бути проінформованим щодо діючої системи стимулювання, стимули повинні бути гнучкими, гарантувати винагородження, справедливість, періодичність та вчасність їх використання.

За допомогою стимулів керівник може здійснювати процес мотивації. Однак, необхідно пам'ятати, що мотивувати працівника може тільки те, що йому

потрібне. Також надзвичайно важливо, коли потреби працівників збігаються з потребами установи, тоді і працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, вони будуть зацікавлені в ефективному та якісному виконанні роботи, що в свою чергу призведе до ефективного розвитку як медичного закладу так і медичної системи в цілому.

Отже, під стимулюванням праці розуміється засіб, яким здійснюється вплив на трудову діяльність працівника з метою спонукання його до ефективної трудової поведінки. Стимулами в медичному закладі може бути винагорода, підвищення по службі, управлінське рішення керівника, прагнення до самовираження, відповідальність, або ж те, що може бути запропоновано працівнику як компенсація за його роботу, те що він хотів би отримати в результаті певних дій. Коли людина пропускає стимулюючий імпульс через свою психіку, вона трансформує цей імпульс на себе, співвідносить його зі своїми потребами, інтересами, сподіваннями, бажаннями, можливостями, цілями. В результаті з безлічі варіантів з'являється рішення діяти саме так, а не інакше і це рішення переростає в дію, яка призводить до певного результату. Результат буде тим вище, чим вище ступінь адекватності стимулів (зовнішніх імпульсів) і мотивів (внутрішніх реакцій) працівника. І навпаки, чим більше порушується цей баланс, тим вище ймовірність розбіжності очікуваних і фактичних результатів праці працівника. Необхідно також враховувати, що кожен стимул має своє порогове значення, тобто той рівень стимулу (за змістом, розміром, часом), який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема, відповідну трудову поведінку, результати праці.

Отже, створюючи систему стимулів необхідно працювати з мотивами, розуміти, що спонукає людей до праці, усвідомлювати їхні потреби та інтереси та вміти використовувати ці знання на користь закладу.

Крім того, мета стимулювання праці – це не тільки спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами. При правильному стимулюванні праці за рахунок створення працівнику індивідуально-значущих умов трудової ситуації, відповідно

до його потреб, інтересів і здібностей ми даємо внутрішній поштовх для активації працівника, підвищення його трудової активності, що в свою чергу сприяє досягненню не тільки особистісних цілей, але й цілей організації. Тому створення системи стимулів, що мотивують співробітників до досягнення поставлених цілей та задоволення потреб є важливим аспектом для зростання й розвитку медичного закладу, підвищення продуктивності та якості праці в тих умовах, в яких зараз знаходиться наша держава, в умовах фінансово-економічної та політичної нестабільності, глобального сповільнення економіки України, веденні бойових дій в районі проведення ООС, спалаху пандемії коронавірусної інфекції та недоукомплектованістю медичними кадрами закладів охорони здоров'я.

Таким чином, ефективність використання трудового потенціалу багато в чому залежить від існуючої в медичному закладі системи правильного стимулювання праці працівників, що є гарантом підвищення продуктивності праці та ефективного розвитку закладу. Тому наявність мотивованих, висококваліфікованих трудових ресурсів великою мірою визначає ефективність функціонування закладу, можливість досягнення поставлених цілей.

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз наукових ресурсів щодо змісту процесу стимулювання праці, взаємозв'язок стимулів з потребами та інтересами, з мотивацією праці надав можливість зробити наступні висновки.

З'ясовано, що головним призначенням стимулювання праці є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків. Процес стимулювання праці є соціальною мотивацією трудової поведінки, коли спонукання здійснюється через задоволення різноманітних потреб та цінностей, орієнтацій та установок особистості, соціальної групи чи трудового колективу.

Основна задача стимулу зумовити виникнення мотиву – тієї значущої для конкретної людини спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника в даний час.

Визначено, що принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» полягає в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

Отже, дослідивши сутність понять «стимул», «мотив», «потреба», визначивши спільні та відмінні риси мотивації і стимулювання, їх взаємозв'язок з потребами, можна дійти висновку, що розвиток медичного закладу відбуватиметься за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед закладом, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних методів стимулювання.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ

2.1. Основні напрями дослідження проблем стимулювання персоналу Медичного центру

Медичний центр є державним закладом охорони здоров'я, що забезпечує виконання завдань стосовно проведення комплексу заходів з охорони здоров'я та провадить діяльність з медичної практики з певних лікарських спеціальностей.

Колектив Медичного центру складається з медичних та немедичних працівників, з цивільних осіб та військовослужбовців.

Основними завданнями Медичного центру є:

організація надання невідкладної медичної допомоги, первинної та вторинної медичної допомоги;

відбір, підготовка та направлення пацієнтів на стаціонарне лікування та медичну реабілітацію;

організація та проведення попередніх та періодичних медичних оглядів та диспансерне медичне спостереження за пацієнтами;

проведення передрейсових та післярейсових оглядів водіїв, медичного огляду кандидатів у водії та водіїв транспортних засобів;

проведення санаторно-відбірної роботи для направлення пацієнтів на лікування та реабілітацію;

проведення профілактичних заходів;

проведення санітарно-просвітницької роботи з питань здорового способу життя та профілактики захворювань.

Крім того, заклад здійснює оформлення та ведення медичної обліково-звітної документації; статистичний облік захворюваності; розробляє акти організаційно-розпорядчого характеру щодо медичного та санаторно-курортного забезпечення; організовує та контролює ведення обліку, правильного зберігання

та своєчасного оновлення запасів медичного майна; організовує і веде кадрову роботу та бухгалтерський облік у порядку, встановленому для бюджетних організацій; визначає потреби та пріоритетні напрями підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації особового складу Медичного центру.

Медичний центр впроваджує заходи і принципи ергономіки у підвищенні ефективності лікувально-діагностичного процесу, профілактичних заходів, науково-методологічної роботи в галузі охорони здоров'я.

Запорукою успішного розвитку Медичного центру є правильне стимулювання праці працівників, вдале їх мотивування до діяльності з врахуванням потреб та інтересів. Наявність мотивованих, висококваліфікованих трудових ресурсів великою мірою визначає ефективність функціонування Медичного центру.

Стимулювання праці в Медичному центрі охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи впливу:

I. Адміністративні – реалізуються за допомогою організаційно-розпорядчих методів прямого впливу, що носять обов'язковий характер; засновані на почутті обов'язку, дисципліні, розумінні можливості покарання (накази, розпорядження, завдання). При цьому також застосовуються такі жорсткі стимули як зауваження, догана, стягнення, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки.

II. Економічні – включають матеріальне стимулювання та санкції. Матеріальне стимулювання – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників, і як мотиваційний чинник, відіграє вирішальну роль для працівника будь-якого рівня. Основним мотиваційним чинником, як правило, є заробітна плата. Важливу роль також відіграє система заохочувальних та компенсаційних виплат, премій, надбавок, пільг тощо. Однак матеріальне стимулювання діє до певної межі, доки не буде досягнуто задоволеності в основних матеріальних потребах. Далі – зона більш значної дії інших стимулів.

В Медичному центрі для розрахунку оплати праці працівників застосовується Єдина тарифна сітка (Постанова КМУ від 30.08.2002 № 1298 Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і

коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери) [19], Наказ Міністерства праці та соціальної політики України Міністерства охорони здоров'я від 05.10.2005 № 308/519 «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» [17], закони «Про оплату праці» [18] та «Про колективні договори» тощо, які визначають норми праці, уніфіковані розміри посадових окладів, розміри надбавок, види доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат. Для розрахунку військовослужбовцям грошового забезпечення застосовується Наказ Адміністрації Держспецзв'язку від 04.01.2021 № 1 «Про основні напрями бюджетної політики Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України на 2021 рік» [20].

Таким чином, в основі оплати праці співробітників Медичного центру лежить статусний підхід, тобто оплата не за працю, а за посаду, кваліфікацію, загальний медичний стаж (для медичних працівників), за вислугу років та військове звання (для військовослужбовців), та не в повній мірі враховуються особисті здібності та досягнення у праці.

В період спалаху коронавірусної інфекції оплата праці медичних працівників здійснювалась (до травня 2021 року) відповідно до Постанови КМУ від 23.03.2020 № 246 «Деякі питання оплати праці медичних та інших працівників, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2». Відповідно до даної постанови, на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 встановлюється додаткова доплата у розмірі до 300 % заробітної плати (посадового окладу (з підвищеннями) з урахуванням передбачених законодавством обов'язкових доплат та надбавок медичним та іншим працівникам закладів охорони здоров'я державної та/або комунальної власності, які безпосередньо зайняті у ліквідації епідемії та здійсненні заходів

із запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)[2]. Але даний вид доплати носить тимчасовий характер і заохочує незначну кількість медичних працівників Медичного центру.

III. Соціально-психологічні методи впливу враховують соціальні, моральні, творчі й соціально-психологічні потреби кожного працівника Медичного центру. Вони грають дуже важливу роль в роботі з персоналом Медичного центру, направлені на конкретну особу, строго персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особи, інтелекту, відчуттям, образам і поведінці з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань Медичного центру.

Основні потреби, що визначають складові морально-психологічного стимулювання в Медичному центрі:

- 1) потреба в довірі з боку закладу, його керівництва;
- 2) потреба в причетності;
- 3) потреба у визнанні;
- 4) потреба в естетиці;
- 5) альтруїстична потреба;
- 6) потреба в спілкуванні;
- 7) потреба в соціальному статусі;
- 8) потреба у самоствердженні
- 9) потреба в самореалізації.

Такі соціальні стимули, як участь персоналу в керуванні, у вирішенні виробничих завдань, делегуванні повноважень, просування по соціально-професійних щаблях сприяє задоволенню широкого кола потреб верхніх рівнів ієрархії: у причетності, досягненні, самореалізації та самоствердженні.

Серед нематеріальних стимулів найчастіше застосовуються такі моральні стимули, як вручення письмової подяки та почесної грамоти, нагородження різних видів, присвоєння дострокових звань (для військовослужбовців), вручення урядових нагород, персональні привітання з нагоди сімейних свят тощо.

Не менш важливу роль відіграють творчі стимули: процес праці, рівень її змістовності, свобода планування власної роботи, можливість самостійного вибору рішень, доступу до інформації, яка не має стосунку до завдання, творчий характер, які направлені на задоволення потреб у творчій самореалізації працівника.

Безумовно важливою для людини є потреба в спілкуванні. Колеги по роботі не тільки виступають як суб'єкти спілкування, а й виконують функцію соціально-психологічного стимулювання, створюючи сприятливий чи негативний моральний клімат, психічний настрій колективу, що проявляється як у відношеннях працівників один до одного, так і у відношеннях їх до спільної справи.

Підсумовуючи вищезазначене та враховуючи класифікацію стимулів, можна виділити наступні стимули, які застосовуються в Медичному центрі:

переважає жорстке стимулювання над ліберальним;
в однаковій мірі використовуються як позитивні так і негативні стимули;
актуальне стимулювання з елементами перспективного;
такі матеріальні грошові стимули, як заробітна плата, премія, надбавки;
матеріальні негрошові стимули: безкоштовне медичне обслуговування, надання путівок на відпочинок та лікування (для військовослужбовців), просування по службі, рівень організації праці та санітарно - гігієнічні умови;
серед нематеріальних стимулів застосовуються соціальні, моральні, творчі та морально-психологічні стимули.

Характеристика матеріальних та нематеріальних стимулів, що застосовуються в Медичному центрі, описані в табл. В.2.1.

З метою визначення ефективності та значимості методів стимулювання праці працівників, що застосовуються в Медичному центрі були проведені наступні дослідження:

1) діагностування нагальних потреб співробітників Медичного центру, виявлення найбільш виражених з них;

- 2) виокремлення найвагоміших стимулів, що впливають на процес і результати трудової діяльності, спонукають до дії;
- 3) вивчено роль матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення ефективності праці;
- 4) рівень задоволення психологічних потреб співробітників Медичного центру.

2.2. Обґрунтування методів та методик емпіричного дослідження проблем стимулювання персоналу Медичного центру

Однією з найважливіших завдань, які постають перед керівником Медичного центру є дієве стимулювання праці та вдале мотивування персоналу з врахуванням їх потреб та інтересів, що дозволить підвищити рівень задоволення медичним працівником своєю роботою та своїм становищем в суспільстві, досягнути високої якості надання медичної допомоги населенню, підвищити показники продуктивності праці та трудової дисципліни, зменшити плинність кадрів, залучити молодих спеціалістів та перешкодити витоку з медичного закладу кваліфікованих медичних працівників.

Таким чином, діагностування нагальних потреб та власних мотивів співробітників Медичного центру, виокремлення найвагоміших стимулів, що впливають на процес і результати їхньої трудової діяльності, дослідження психологічних особливостей стимулювання персоналу дасть змогу оцінити наявний стан стимулювання трудової діяльності в Медичному центрі, його ефективність та значущість.

З цією метою мною було проведено емпіричне дослідження шляхом використання опитування шляхом анкетування, за допомогою якого виявлено думки працівників через відповідні запитання. Цей метод дозволив оцінити те, чого не можна спостерігати безпосередньо. Джерелом інформації виступили міркування опитуваних співробітників, що відображають їхні ціннісні орієнтири, думки і мотиви поведінки.

Методи емпіричного дослідження проблем стимулювання персоналу Медичного центру:

1) Опитування співробітників Медичного центру щодо їхніх потреб.

Проведення даного опитування дозволить виявити:

- потреби персоналу Медичного центру;
- найбільш та найменш актуальні потреби;
- роль задоволення психологічних потреб;
- незадоволені потреби.

Крім того, знання потреб персоналу Медичного центру дозволить створити систему діючих стимулів, які б мотивували співробітників до задоволення цих потреб. Отже, отримана інформація допоможе зрозуміти, що спонукає людей до праці, усвідомити їхні потреби та інтереси та використати ці знання на користь Медичного центру.

2) Опитування співробітників Медичного центру щодо ефективних методів стимулювання.

Дослідження проблем стимулювання праці співробітників Медичного центру дозволить визначити роль та особливості застосування різних видів стимулів, та виділити найвагоміші стимули для стимулювання працівників закладу з метою розв'язання проблем, пов'язаних з активізацією трудової діяльності для досягнення кращих результатів праці й подальшого розвитку Медичного центру.

Проведене опитування також дозволить визначити роль та значимість матеріального та нематеріального стимулювання, рівень задоволення психологічних потреб співробітників Медичного центру, в'яснити, наскільки співробітники Медичного центру лояльні до існуючих умов праці, наскільки задоволені своєю заробітною платою, соціальним пакетом та атмосферою відносин в колективі.

Провівши обробку, аналіз та інтерпретацію даних дослідження можемо розробити рекомендації щодо удосконалення систем управління мотивацією та стимулюванням персоналу Медичного центру.

2.3. Порядок емпіричного дослідження та опис вибірки

Опитування проводилось шляхом традиційного письмового анкетування. Опитано 40 співробітників (працівники та військовослужбовці) Медичного центру, що складає 87% від їх загальної кількості. Респонденти мали різний рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень. Поділ опитуваних проводився за їх освітою: немедичний персонал (9 осіб – 22%), лікарський персонал (21 особа – 53%) та медсестринський персонал (10 осіб – 25%). Опитування проводилось анонімно, але деякі респонденти виявили бажання підписати анкету.

В анкеті було представлено 12 прямих, закритих запитань з повним набором варіантів відповідей, запропоновано вибір одного або декількох із них. Серед закритих запитань були альтернативні (коли необхідно вибирати тільки один варіант відповіді) та неальтернативні («питання-меню», які допускають вибір декількох варіантів відповідей).

Анкета «Оцінка потреб співробітників Медичного центру та методів їх стимулювання» подана в Додатку Г.

Перш за все, були проаналізовані загальні дані дослідження, такі як відсоток задоволеності персоналу роботою в Медичному центрі в цілому.

Далі були виявлені та проаналізовані потреби персоналу Медичного центру, виділені найбільш та найменш актуальні з них, незадоволені потреби, визначено відсоток задоволення психологічних потреб.

Шляхом опитування також досліджено роль та особливості застосування різних видів стимулів, виділені найвагоміші з них, які підвищують самооцінку, стимулюють трудову активність працівників Медичного центру.

Висновок до другого розділу

Підводячи підсумки можна констатувати, що проведення дослідження стимулювання співробітників Медичного центру вирішує наступні завдання:

- 1) визначення пріоритетів в управлінській діяльності: дослідження спрямоване на виявлення проблемних зон в Медичному центрі. Дана інформація

дозволяє зрозуміти, на що необхідно звернути увагу у першу чергу і що насамперед покращувати;

2) оцінка ефективності інструментів роботи з персоналом: опитування дає можливість побачити, як співробітники сприймають методи стимулювання, що застосовуються в Медичному центрі;

3) виявлення ключових параметрів культури персоналу Медичного центру: дослідження спрямовано на визначення системи потреб та інтересів, які складають основу мислення та мотиваційної поведінки співробітників;

4) генерування ідей та пропозицій: опитування використовується як спосіб внесення ідей та пропозицій від співробітників щодо поліпшення методів стимулювання;

5) оцінювання ризиків, робота по залученню і утриманню співробітників: опитування персоналу застосовуються для оцінки ризику виникнення конфліктів і прогнозування звільнення співробітників Медичного центру в зв'язку з неможливістю задовольнити їхні потреби.

Отже, отримана інформація надасть змогу бути в курсі проблем співробітників Медичного центру та, відповідно, зрозуміти і вирішити ці проблеми завдяки комунікативній діяльності та уніфікації її результатів.

РОЗДІЛ 3

ВРАХУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ, ПОТРЕБ ТА ІНТЕРЕСІВ ПРАЦІВНИКІВ ПРИ РОЗРОБЦІ МЕХАНІЗМУ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ

3.1. Обробка, аналіз та інтерпретація даних мотиваційної складової та потреб персоналу Медичного центру, методів стимулювання

При проведенні дослідження мною було опитано 87 % відсотків співробітників Медичного центру.

В результаті дослідження було виявлено, що в Медичному центрі переважає позитивне відношення до праці цілому. Навіть при матеріальній можливості не працювати, 85% опитаних обрали відповідь працювати, 10% не хочуть працювати та 5% не змогли надати відповідь. При цьому бажають працювати 95% лікарів, 80% – медсестринський персонал та 67% – немедичний персонал.

Але разом з тим, біля половини (48%) опитаних обирають роботу зі зручним графіком роботи, що пов'язане з прагненням працювати менше і мати більше вільного часу. Обираючи таке місце роботи вони бажають задовольнити потребу в дозвіллі та вільному часі. При цьому тільки 20% опитаних обрали б роботу, розташовану недалеко від місця проживання.

12% респондентів вказали, що робота займає в їхньому житті найбільш значуще місце, це основа життя людини, 23% – більш значуще місце, ніж інші види діяльності, 60% – труд і робота значимі в рівній мірі як і інші види діяльності. І тільки 5% відмітили, що робота займає в їхньому житті менш значуще місце, ніж інші види діяльності. Таким чином, для половини респондентів робота – це цінність, але не основна мета життя.

Бажання працювати задовольняє потребу людини в руховій активності, тренує функціональні системи, розвиває пізнавальні й комунікативні здібності, сприяє реалізації творчого потенціалу, виконуючи при цьому основну функцію –

створення матеріальних і духовних благ для задоволення відповідних потреб окремої людини й суспільства в цілому.

Позитивним також є той факт, що 91% опитаних стверджують, що їм подобається працювати в Медичному центрі (з них лікарі – 100%, медсестринський персонал – 80%, немедичний персонал – 67%). При цьому бояться втратити роботу в Медичному центрі 80% лікарів, 40% медсестринського персоналу і лише 22% немедичного персоналу.

Відношення працівників Медичного центру до праці подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Відношення працівників Медичного центру до праці

Відношення до праці	Лікарі (%)	Медичні сестри (%)	Немедичний персонал (%)
Позитивне відношення до праці в цілому	95	80	67
Подобається працювати в Медичному центрі	100	80	40
Бояться втратити роботу в Медичному центрі	80	40	22
Прагнення працювати менше і мати більше вільного часу	48	30	67
Готові виконувати більш складну, відповідальну роботу	80	20	30

Майже 90 % опитаних зазначили, що на ефективність їхньої роботи також дуже впливає отримання задоволення від усвідомлення того, що виконана праця буде корисною для колективу Медичного центру, при цьому 80%(з них лікарі – 100%, медсестринський персонал – 40%, немедичний персонал – 77%) прагнуть ще й отримувати естетичну насолоду від самого процесу праці (потреба в естетиці).

Важливою потребою, яку бажає задовольнити медичний персонал (лікарі та медичні сестри) – це бажання приносити користь оточуючим. Майже 60% медичного персоналу враховували б цей фактор при виборі місця роботи, в той час як серед немедичного персоналу цей фактор врахували б лише 20%. Дані цифри вказують на те, що в медичних працівників виражене

альтруїстичне, безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших, і для них вкрай важливо задовольнити свою альтруїстичну потребу.

Відсоток бажаючих задовольнити альтруїстичну та естетичну потребу подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Відсоток бажаючих задовольнити альтруїстичну та естетичну потребу

Потреба	Лікарі (%)	Медичні сестри (%)	Немедичний персонал (%)
Естетична насолода від самого процесу праці	100	40	77
Бажання приносити користь оточуючим	60	60	20

Відповідаючи на питання чи діють на трудову діяльність такі методи морального стимулювання як пошана та визнання, 90 % опитаних вказали на важливість даного стимулу для задоволення однієї з вищих ієрархічних потреб - потреби у визнанні та повазі, самоповазі, самоствердженні.

100% лікарів відмітили, що для ефективного виконання роботи для них дуже важливе усвідомлення своєї важливої ролі в колективі. Серед медичних сестер це 30%, немедичного персоналу – 55%. При цьому, всі 100% опитаних вказали, що загальний настрій колективу дуже впливає на їхню трудову діяльність. І лише половина з них обрали б місце роботи в дружньому колективі (лікарі – 62%, медсестринський персонал – 30%, немедичний персонал – 66%).

Для 75% опитаних (лікарі – 85%, медсестринський персонал – 70%, немедичний персонал – 55%) надзвичайно важливим є схвалення з боку колег та з боку оточуючих. Очікують схвалення з боку керівництва 85% лікарів, 90% медичних сестер та 70% – немедичний персонал. Аналізуючи дане опитування можна зробити висновок, що для більшої частини працівників є важливим задовольнити потребу у повазі, самоствердженні. Потреби у визнанні та повазі відображають їхнє бажання бути компетентними, здібними, впевненими у собі, вони прагнуть бачити, як оточення визнає їх та поважає за це. Задоволені відносинами в колективі 50% респондентів.

Вагомим чинником що впливає на вибір місця роботи для всього колективу Медичного центру (95%) є потреба в побудові хороших відносин з керівником. Будь-яка дія по відношенню до підлеглого може бути для нього як мотивуючою, так і демотивуючою, тому характер взаємовідносин між керівником та підлеглим є надзвичайно важливим та повинен неодмінно відповідати потребам працівника. Роботу з лояльним і доброзичливим керівником обрали б 38% респондентів (лікарі – 38%, медсестринський персонал – 20%, немедичний персонал – 56%). В Медичному центрі задоволені відносинами з керівництвом 65% опитаних.

Відсоток бажаючих задовольнити потреби у визнанні та повазі подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Відсоток бажаючих задовольнити потреби у визнанні та повазі

Потреба у визнанні та повазі	Лікарі (%)	Медичні сестри (%)	Немедичний персонал (%)
усвідомлення своєї важливої ролі в колективі	100	30	55
обрали б роботу в дружньому колективі	62	30	66
схвалення з боку колег та з боку оточуючих	85	70	55
побудові хороших відносин з керівником	85	90	70

Потреба в самореалізації, реалізації своїх цілей, здібностей, в самоствердженні найбільш виражена у лікарів. При опитуванні, біля 90% лікарів вказали, що можливість самореалізації є важливим чинником при виборі ними місця роботи. В той час, як для медичних сестер ця потреба важлива в 60%, для немедичного персоналу – 30%. Для 90% лікарів також дуже важливо, щоб їхня посада відповідала їхньому рівню освіти. Даний чинник важливий для 40% медичних сестер та 50% – для немедичних працівників. Престижність роботи важлива для 70% лікарів, 50% медичних сестер та лише 20% немедичного персоналу. Таким чином ми бачимо, важливість даної потреби для медичних працівників в порівнянні з немедичними працівниками. Реалізація потреби в самореалізації та самоствердженні призведе до високих кількісних та якісних показників в праці заради схвалення, авторитету, позитивної власної думки про

себе, доказ професійної придатності та здібностей, доказ необхідності зайняти гідне місце серед людей.

При цьому, бажають отримати підвищення по посаді, і вказують на важливість даного заохочення при виборі місця роботи 88% немедичного персоналу, 70% лікарів та 30% медичних сестер. Задоволені можливість кар'єрного зростання 50% опитаних.

Більше половини лікарів обирають творчу роботу, роботу, яка дає можливість поліпшити професійні навички. Такий вибір зумовлений бажанням лікарів розвиватися у професійній сфері, підвищувати свою кваліфікацію, бажання до знань, бажання пізнати як можна більше інформації. Майже 100% лікарів вказують, що можливість підвищення кваліфікації є одним з важливих способів заохочення їхньої роботи. І тільки половина медичних сестер та немедичних співробітників вказують на важливість даного заохочення, та врахування його при виборі місця роботи.

Відсоток бажаючих задовольнити потреби в самореалізації, реалізації своїх цілей, здібностей, в самоствердженні подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Відсоток бажаючих задовольнити потреби в самореалізації та самоствердженні

Потреба в самореалізації та самоствердженні	Лікарі (%)	Медичні сестри (%)	Немедичний персонал (%)
Важливий чинник при виборі місця роботи	90	60	30
Відповідність посади рівню освіти	90	40	50
Важлива престижність роботи	70	50	20
Бажають отримати підвищення	70	30	88
Бажають підвищувати свою кваліфікацію	100	70	50

При опитуванні було виявлено, що лікарі та медичні сестри вважають, що в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції тому, що відчують особливу відповідальність за свою роботу (43% – лікарі та 70% – медичні сестри), через бажання поліпшити роботу своєї організації (52% – лікарі та 10% – медичні сестри) та через прагнення застосувати отримані знання та досвід (57% – лікарі та 20% – медичні сестри). Немедичний персонал вважає, що в

процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції тому, що відчувають особливу відповідальність за свою роботу – 11%, бажання поліпшити роботу своєї організації – 33% та прагнуть застосувати отримані знання та досвід – 22%. Аналізуючи дане опитування можна зробити висновок, що медичні працівники найбільш зацікавлені в зростанні й розвитку Медичного центру, в підвищенні продуктивності та якості праці.

Відповідь співробітників на питання: «Чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу та вносять різні пропозиції» подана в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Відношення до роботи

Чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу та вносять різні пропозиції	Лікарі (%)	Медичні сестри (%)	Немедичний персонал (%)
Відчувають особливу відповідальність за свою роботу	43	70	11
Бажання поліпшити роботу своєї організації	52	10	33
Через прагнення застосувати отримані знання та досвід	57	20	22

У ході досліджень вдалося з'ясувати, що при виборі місця роботи найбільше значення для працівників Медичного центру має матеріальна винагорода за роботу: 65% опитаних бажають влаштуватися на високооплачувану роботу, при чому серед немедичних працівників – це 90%, серед лікарів – 70%, і тільки 30% медичних сестер вибрали б роботу з високою зарплатнею.

Крім того, 98 % опитаних вказують, що матеріальна винагорода у вигляді премії, підвищення заробітної плати дуже важливі та ефективні методи для заохочення їхньої роботи. 50% опитаних побоюються неотримання, недосягнення ціннісного мінімуму, зокрема премії, та 50% опитаних готові підвищити ефективність роботи, якщо будуть впевнені, що отримають, досягнуть ціннісного максимуму, зокрема премії. Але одні працюють, щоб отримати цю винагороду, інші, щоб не втратити її. На цьому прикладі ми бачимо відсоток впливу негативних та позитивних стимулів на ефективність роботи працівника. Задоволені рівнем оплати праці 85% лікарів, 90% медичних сестер та лише 20%

немедичних працівників. Підводячи підсумки можна констатувати, що для 98 % опитаних матеріальна винагорода у вигляді премії, підвищення заробітної плати дуже важливі та ефективні методи для заохочення їхньої роботи. Отже, найбільше задоволені рівнем оплати праці в Медичному центрі медичні працівники (медичні сестри – 90%, лікарі – 85%), при цьому 80% немедичних працівників вкрай незадоволені як рівнем оплати такі і порядком виплати премії. Дана інформація дозволяє зрозуміти, що необхідно звернути увагу на матеріальне стимулювання немедичних працівників та розробити підходи до вирішення цього питання. Відомо, що саме цей показник є найвагомим серед інших в системі мотивації праці. Чим менше задоволений працівник матеріальним стимулюванням, тим менше йому подобається робота, а відповідно знижується віддача.

Роль матеріального стимулювання та задоволеність рівнем оплати праці працівників Медичного центру подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Роль матеріального стимулювання та задоволеність рівнем оплати праці працівників Медичного центру

Матеріальні стимули	Лікарі (%)	Медичні сестри (%)	Немедичний персонал (%)
Бажання влаштуватися на високооплачувану роботу	70	30	90
Бажання отримати підвищення заробітної плати, премію	100	90	100
Задоволені рівнем оплати праці	85	90	20

Також було проведено опитування працівників щодо впливу на них таких заходів адміністративного впливу, як накази, завдання, примушення, покарання. При цьому 48% опитаних (з них лікарі – 52%, медсестринський персонал – 55%, немедичний персонал – 100%) відповіли, що такі методи впливу на них не діють, і вони не відчувають страх перед покаранням за невиконану працю.

Даючи відповідь на запитання щодо важливості такого виду заохочення, як отримання грамоти, подяки 50% респондентів відмічають, що отримання такого виду заохочення є для них важливим стимулом, та впливає на результативність та ефективність їхньої роботи.

Так саме 50% опитаних бажають задовольнити таку потребу, як отримання додаткових пільг та соціальних привілеїв та вказують на їх позитивний вплив на трудову діяльність.

Для всіх опитаних (100%) надзвичайно важливим є задоволення потреби в створенні комфортних умов для роботи та облаштування робочого місця, відповідно до загальноприйнятих вимог та вимог самого працівника. Задоволені умовами праці та організацією праці в Медичному центрі 60% лікарів, 80% медсестер та лише 30% немедичний персонал. Загалом 40% персоналу Медичного центру незадоволені умовами та організацією праці.

Отже, даючи відповіді на запитання анкети співробітники Медичного центру вказали на ті стимули, які мотивують їх до задоволення власних потреб, а це в свою чергу призведе до підвищення ефективності та результативності їхньої праці.

Важливість впливу різних видів стимулів на результативність роботи працівників Медичного центру та відсоток задоволеності подано в табл. Д.3.7.

Виходячи з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1) Біля 100% респондентів вказали, що для них дуже важливим є матеріальне стимулювання та 60 % опитаних вказали на бажання задовольнити свої морально-психологічні потреби.

2) Лікарі та медичні сестри майже на 80% задовольняють свої економічні потреби (вони задоволені як заробітною платою (90%) так і умовами праці (70%)), та на 55% задовольняють свої морально-психологічні потреби. 90% опитаних стверджують, що їм подобається працювати в Медичному центрі та 60% бояться втратити тут роботу і готові виконувати більш складу, відповідальну роботу. Отже, вдале стимулювання трудової поведінки лікарів та медичних сестер обумовлює появу внутрішніх спонукальних мотивів, які спонукають до праці, професійної діяльності. В результаті отримуємо високе задоволення від роботи і, як наслідок, високий рівень мотивації. Мотиваційний стимул в свою чергу орієнтує людину на досягнення цілей, в яких він сам зацікавлений, тим самим спонукаючи його до підвищення ефективності та якості праці.

3) Немедичні працівники вкрай незадоволені заробітною платою (80%), незадоволені умовами праці (70%), в зв'язку з чим їм не подобається працювати в Медичному центрі (60%) і вони не бояться втратити тут роботу (78%). Крім того, вони не готові виконувати більш складу, відповідальну роботу (70%) та прагнуть працювати менше (67%). Отже, можна дійти висновку, що ті економічні та морально-психологічні стимули, які використовуються в Медичному центрі для мотивації немедичних працівників на низькому рівні виконують економічну, соціальну та моральну функції, вони не обумовлюють появу внутрішніх спонукальних мотивів, внаслідок чого їхні потреби залишаються незадоволеними.

Таким чином, провівши дослідження були проаналізовані загальний відсоток задоволеності персоналу роботою в Медичному центрі в цілому, виявлені та проаналізовані потреби персоналу, виділені найбільш та найменш актуальні з них, відсоток незадоволених потреб. Шляхом опитування також досліджено роль та особливості застосування різних видів стимулів, виділені найвагоміші з них, які підвищують самооцінку, стимулюють трудову активність працівників Медичного центру.

Відсоток найбільш актуальних потреб для співробітників Медичного центру показано на діаграмі Е.3.1.

Відсоток задоволеності працівників Медичного центру показано на діаграмі Ж.3.2.

Відсоток задоволення морально-психологічних потреб співробітників Медичного центру показано на діаграмі К.3.3.

3.2. Підходи до удосконалення системи управління мотивацією та стимулюванням персоналу Медичного центру

Проведене дослідження дозволило виявити проблемні зони в Медичному центрі, зрозуміти, на що необхідно звернути увагу у першу чергу і що насамперед покращувати; оцінити, як співробітники сприймають методи стимулювання, що застосовуються в Медичному центрі; визначити ті потреби, які складають основу мислення та мотиваційну поведінку співробітників. Оцінка задоволеності працівників дала важливу інформацію про те, чим задоволені або незадоволені

співробітники, і за якими напрямками слід удосконалювати систему стимулювання персоналу в Медичному центрі.

3.2.1. Матеріальне стимулювання персоналу Медичного центру: шляхи удосконалення

За результатами дослідження, найвагомішими елементами спонукання до ефективної праці в Медичному центрі виступають матеріальні стимули (заробітна плата, премії, додаткові виплати тощо). Матеріальна винагорода – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників за виконану роботу, він є важливим чинником, який задовольняє потребу працівника в економічній безпеці. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності працівників Медичного центру належить заробітній платі. При оцінці відсотку задоволеності матеріальною винагородою, медичний персонал вказав на майже 90 відсоткову задоволеність даної потреби, в той час, як немедичний персонал матеріальною винагородою задоволений тільки на 20%.

Зрозуміло, що Медичний центр не може ефективно виконувати поставлені завдання без участі таких працівників, як юристи, фінансисти, кадровики, статистики, діловоди тощо, тому вкрай важливо звернути увагу на удосконалення матеріального заохочення немедичних працівників Медичного центру. Для цього необхідно здійснити наступні кроки:

- 1) створити якомога прозорішу систему оцінювання й оплати праці працівників;
- 2) довести до співробітників критерії оцінки роботи, що застосовуються;
- 3) застосовувати об'єктивні критерії оцінки працівника;
- 4) пояснити та аргументувати розподіл преміальних між співробітниками;
- 5) в повній мірі враховувати особисті здібності та досягнення у праці;

- 6) забезпечити відповідність винагороди працівника результатам його праці;
- 7) можливість застосування доплат та надбавок;
- 8) розробити систему заохочувальних та компенсаційних виплат;
- 9) враховувати уявлення працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди;
- 10) систематично переглядати зміст та особливості матеріального стимулювання працівників залежно від їх внеску у забезпечення розвитку закладу.

Нажаль, 40% лікарів та 70% немедичних працівників незадоволені організацією праці, умовами праці, облаштуванням їхнього робочого місця, що негативно може вплинути на якість та результативність їхньої праці.

З метою задоволення даних потреб, керівнику Медичного центру необхідно:

- 1) проаналізувати теперішні умови праці всіх працівників;
- 2) виявити несприятливі фактори, які впливають на їхній комфорт;
- 3) провести опитування співробітників та вияснити, що конкретно їх не задовольняє, що б вони хотіли змінити, покращити;
- 4) сприяти комфортному облаштуванню робочого місця кожного співробітника, відповідно до стандартів та їхніх побажань;
- 5) створити сприятливі умови праці: кліматичні, фізіологічні, ергономічні, безпекові.

Якщо потреба персоналу в економічній безпеці, в комфортних, сприятливих умовах праці, в облаштуванні робочого місця буде не задоволена, може виникнути підвищена плинність кадрів, халатне відношення працівників до своїх посадових обов'язків, низьке задоволення від роботи і, як наслідок, низький рівень мотивації, низька інтенсивність, продуктивність праці, ініціатива й раціоналізаторство. До тих пір, поки не буде досягнуто задоволеності в основних матеріальних потребах роль інших, більш значущих стимулів буде недостатньо важливою для них.

3.2.2. Нематеріальне стимулювання персоналу Медичного центру: шляхи удосконалення

Нематеріальні стимули розраховані на соціальні, моральні, творчі та соціально-психологічні потреби працівника. Моральна (духовна) функція стимулювання трудової поведінки працівників формує активну життєву позицію, цінність праці, моральний організаційний клімат.

З метою задоволення соціально-психологічних потреб працівників Медичного центру необхідно:

1) формувати позитивний, здоровий, сприятливий, доброзичливий клімат в колективі, будувати хороші відносини з колективом, сформувати колективні правила, норми поведінки, цінності, які об'єднують членів колективу, надають їм визначеність у роботі та розвитку, забезпечують почуття стабільності та приналежності до групи. Потрібно знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника, нівелювати авторитарний тиск на них, підвищувати рівень командної роботи, намагання усіх членів групи зробити максимальний внесок у результати її діяльності.

Керівник повинен сприяти збільшенню рівню спрацьованості колективу, взаєморозумінню між членами колективу, взаємопідтримці, повинен розуміти можливості кожного працівника та максимально використовувати їх потенціал, оптимістичність, активність.

Не менш важливим є спільне проведення позаробочого часу, святкування свят, день народжень.

2) виявляти серед співробітників лідерів, відповідальних і активних співробітників та надавати їм можливість брати участь в управлінні, прийнятті рішень, можливість кар'єрного росту. Важливо, щоб були чіткі та прозорі правила їхнього кар'єрного зростання, а також рівні можливості щодо підвищення кваліфікації.

3) з метою задоволення потреби у визнанні, повазі та моральному схваленні необхідно активно застосовувати такі моральні стимули, як публічна позитивна оцінка керівником співробітника, який успішно вирішив складне

завдання; публічна демонстрація (наприклад на нараді) спільної роботи; звернення за порадою з приводу рішення важливих проблем; вчасна усна чи письмова подяка (відразу ж після отримання результату); вручення почесних грамот; нагородження різних видів; присвоєння позачергових звань; вручення урядових нагород; переймання досвіду роботи колегами;

4) з метою задоволення потреби у самоствердженні та самореалізації керівнику Медичного центру необхідно: запропонувати працівнику цікаве завдання, що створює умови для самовираження; створити умови для творчої, змістовної праці, для професійного росту і розвитку; демонструвати довіру; делегувати працівникам управлінські повноваження; заохочувати ініціативу; відзначати успішних співробітників та їх досягнення; позитивно оцінювати роботу активних співробітників, які проявляють ініціативу; підтримувати впевненість у власних силах, надихати їх на високі досягнення і здолання труднощів; залучати працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; підвищувати персональну відповідальність кожного працівника з наданням права вибору методів розв'язання поставлених завдань.

В системі стимулювання трудової діяльності також особливо важливим є досягнення грамотного співвідношення між винагородою, заохоченням і покаранням. Негативна реакція керівництва знижує активність працівника і рівень його впевненості в собі, та й такі заходи адміністративного впливу, як накази, завдання, примушення, покарання, за результатами опитування, не діють на 52% лікарів, 55% медичних сестер та майже 100% немедичного персоналу. Враховуючи той факт, що на більшість працівників Медичного центру такі методи не діють, застосування їх є неефективними, особливо серед немедичних працівників. Позитивні оцінки роботи підвищують самооцінку, стимулюють трудову активність. Заохочення дозволяє вселити віру в себе та в свої здібності.

Стимулювання обов'язково повинне бути системним, тобто ґрунтуватися на спектрі стимулів, що постійно збільшується.

При виборі методів стимулювання важливо враховувати вік працівника. Оскільки для працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації, спонукальні

мотиви до трудової діяльності ніж для людей середнього віку. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток. З'явилося поняття неоматеріалістичної мотивації. Неоматеріалістична орієнтація не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження та реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо непов'язаних зі споживанням. Отримання матеріальних благ розглядається лише як засіб здобуття свободи для самореалізації особистісного потенціалу. Трудова діяльність, за умов забезпечення певного рівня матеріального достатку, має дати можливість для реалізації отриманих знань, розвитку власних здібностей, надати моральне задоволення від власне трудової діяльності. Відповідно формулюються нові вимоги до змісту праці, її умов, психологічного клімату в колективі тощо [3].

Висновок до III розділу

Аналіз даних дослідження щодо потреб та власних мотивів співробітників Медичного центру, виокремлення найвагоміших стимулів, що впливають на процес і результати їхньої трудової діяльності, дослідження психологічних особливостей стимулювання персоналу дали змогу оцінити наявний стан стимулювання трудової діяльності в Медичному центрі, оцінити його ефективність, виявити проблемні зони, звернути увагу, що насамперед необхідно покращувати, та на основі цієї інформації розробити пропозиції щодо поліпшення методів стимулювання трудової діяльності в Медичному центрі.

Отже, створюючи систему стимулів в Медичному центрі необхідно перш за все працювати з мотивами, розуміти, що спонукає людей до праці, усвідомлювати їхні потреби та інтереси та вміти використовувати ці знання на користь Медичного центру. З часом ці потреби можуть змінюватися, тому керівник повинен ретельно спостерігати за своїми підлеглими для того, щоб правильно визначити, які активні потреби в даний період визначають їхню поведінку. Також надзвичайно важливо, коли потреби працівників збігаються з потребами закладу, тоді і працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, вони будуть зацікавлені в ефективному та якісному виконанні роботи.

ВИСНОВКИ

Провівши теоретичний аналіз змісту процесу стимулювання праці, дослідивши сутність понять «стимул», «мотив», «потреба», визначивши спільні та відмінні риси мотивації і стимулювання, їх взаємозв'язок з потребами та інтересами, проаналізувавши зміст процесу стимулювання праці, можна дійти висновку, що основна задача стимулу – зумовити виникнення мотиву, тієї значущої для конкретної людини внутрішньої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника в даний час.

З'ясовано, що процес стимулювання праці є зовнішнім поштовхом, мотивацією трудової поведінки, коли спонукання здійснюється через задоволення різноманітних потреб та цінностей, орієнтацій та установок особистості, соціальної групи чи трудового колективу.

Визначено, що при правильному стимулюванні праці за рахунок створення працівнику індивідуально-значущих умов трудової ситуації, відповідно до його потреб, інтересів і здібностей ми даємо внутрішній поштовх для активації працівника, підвищення його трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків, що в свою чергу сприяє досягненню не тільки особистісних цілей, але й цілей організації, що сприяє успішному та ефективному її розвитку.

Провівши теоретичний аналіз методів стимулювання праці, з'ясовано, що в Медичному центрі активно застосовуються такі методи впливу, як адміністративні, економічні (матеріальні) та соціально-психологічні.

Також визначено наступні стимули, які застосовуються в Медичному центрі:

- 1) матеріальні грошові та не грошові стимули;
- 2) нематеріальні стимули;
- 3) позитивні та негативні стимули;
- 4) мотивуючі та немотивуючі стимули;
- 5) ефективні та неефективні стимули;

- б) прямі та непрямі стимули;
- 7) стимули тривалого та короткострокового впливу.

При проведенні емпіричного дослідження психологічних особливостей стимулювання персоналу Медичного центру мною були:

1) діагностовані нагальні потреби, що визначають складові соціально-психологічного стимулювання в Медичному центрі:

- потреба в довірі з боку закладу, його керівництва;
- потреба в причетності;
- потреба у визнанні;
- потреба в естетиці;
- альтруїстична потреба;
- потреба в спілкуванні;
- потреба в соціальному статусі;
- потреба у самоствердженні
- потреба в самореалізації.

2) виокремлені найвагоміші стимули, що впливають на процес і результати трудової діяльності, спонукають до дії:

матеріальні грошові (заробітна плата, заохочувальні та компенсаційні виплати, премії, надбавки);

матеріальні не грошові стимули (надання житла, надання путівок на відпочинок і лікування, просування по службі, умови праці, зміст праці, рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов);

нематеріальні стимули: соціальні (участь в управлінні, у вирішенні виробничих завдань, делегування повноважень, голос при рішенні соціальних проблем, просування по соціально-професійних щаблях); моральні (усна й письмова подяки, вручення почесних грамот, персональні привітання з нагоди сімейних свят, нагородження різних видів, присвоєння почесних звань, вручення урядових нагород); творчі (можливість розвиватися, підвищувати професійний рівень); соціально-психологічні (психічний настрій колективу, що проявляється

як у відношеннях працівників один до одного, так і у відношеннях їх до спільної справи);

3) вивчено роль матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення ефективності праці;

4) визначено рівень задоволення психологічних потреб співробітників Медичного центру.

Проаналізувавши методи стимулювання, які використовуються в Медичному центрі, можна зробити висновок, що вони не в повній мірі виконують економічну, соціальну та моральну функції, оскільки показують невисокий рівень задоволеності працівників, і як результат невисоку ефективність роботи всього Медичного центру.

Провівши дослідження та проаналізувавши роль та особливості застосування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання в Медичному центрі, я змогла підтвердити висунуту мною гіпотезу, що найбільш актуальними, значущими для працівників Медичного центру є матеріальні стимули. При цьому не можна не відмітити важливу роль і соціально-психологічних (нематеріальних) стимулів, які здатні підвищувати самооцінку та стимулювати трудову активність працівників Медичного центру.

Зрозуміло, що мета кожного працівника – це одержання як матеріальної винагороди так і отримання задоволення від роботи. Тому вкрай необхідним є впровадження в Медичному центрі комплексного використання стимулювання праці працівників, врахування рівня освіти, соціального статусу, віку, статі працівника, а також його психологічних та індивідуальних особливостей, потреб та інтересів, наявність тих або інших ресурсів в закладі. Це допоможе зробити систему стимулювання праці працівників економічно ефективною, орієнтованою на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників і високу результативність діяльності Медичного центру в цілому.

Отже, однією з найважливіших завдань, які постають перед керівником медичного закладу – це ефективне стимулювання праці персоналу медичного закладу, що дозволить досягнути підвищення якості надання медичної допомоги

населенню, підвищити показники продуктивності праці та трудової дисципліни, зменшити плинність кадрів, залучити молодих спеціалістів та перешкодити витоку з медичного закладу кваліфікованих медичних працівників.

Враховуючи результати емпіричного дослідження та з метою підвищення рівня задоволеності працівників, мною розроблені шляхи удосконалення методів та прийомів стимулювання праці працівників з урахуванням їх мотиваційної складової, потреб та інтересів. Практичне застосування даних рекомендацій призведе до активації мотиваційної поведінки співробітників, підвищення продуктивності праці працівників та ефективної діяльності Медичного центру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник [Електронний ресурс] / за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/21137>

2. Деякі питання оплати праці медичних та інших працівників, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова КМУ від 23.03.2020 № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2020-%D0%BF#Text>

3. Застосування нематеріальних методів стимулювання праці в умовах промислового підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Баранов, кандидат економічних наук. Кіровоградський національний технічний університет. Економіка і регіон. – 2012. – № 1. – С. 118 – 122. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=econrig_2012_1_20

4. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз [Електронний ресурс] / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. – Режим доступу: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf>

5. Класифікація стимулів і напрямки стимулювання трудової діяльності [Електронний ресурс]: підручник «Мотивація і стимулювання трудової діяльності» / Трапицин С. Ю. – 2018. – Режим доступу: https://stud.com.ua/166078/ekonomika/klasifikatsiya_stimuliv_napryamki_stimulyuvannya_trudovoyi_diyalnosti

6. Менеджмент [Електронний ресурс]: Навч. посібник. / Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

Режим доступу:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>

7. Менеджмент у галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс]: Навч. посібник. / Баєва О.В.. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 640 с.

Режим доступу: <https://medic.studio/zdravooohranenii-menedjment/menedjment-galuzi-ohoroni-zdorovya-navch.html>

8. Методологічні та теоретичні проблеми психології [Навчальний посібник] / М.С. Корольчук. – К.: Ніка-Центр, 2008. – 336 с.

9. Мотивація і стимулювання [Електронний ресурс] / Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент», Лекція 5. – Режим доступу: https://studme.com.ua/175808286509/menedzhment/motivatsiya_stimulirovanie.htm#30

10. Мотивація персоналу [Підручник] / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.

11. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Електронний ресурс] / А.М. Колот. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>

12. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / А. О. Климчук, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємства, Вінницький національний аграрний університет (м. Вінниця, Україна); А.М. Михайлов, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції, Сумський національний аграрний університет. Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018.– № 1. – С. 218 – 234. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605>

13. Опитування персоналу: причини і вигоди [Електронний ресурс] / Андрій Бугусевич, фахівець з управління персоналом. Видавництво «Професійні

видання». Консультант Кадровика. Е-версія, № 2, 2019. – Режим доступу: <https://profpressa.com/articles/opituvannia-personalu-prichini-i-vigodi>

14. Основні види стимулів трудової діяльності та ознаки їх класифікації [Електронний ресурс] / Конспект лекцій. – Режим доступу: <https://studopedia.info/1-39097.html>

15. Основні види стимулів трудової діяльності та ознаки їх класифікації [Електронний ресурс] / Конспект лекцій Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, тема 9. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5437652/page:4/>

16. Особливості проведення соціологічних досліджень у виробничих колективах [Електронний ресурс] / М.П. Лукашевич. Соціологія праці: Підручник – К. Либідь, 2004. – 440 с. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/14051003/sotsiologiya/osoblivosti_provedennya_sotsiologichnih_doslidzen_virobnichih_kolektivah

17. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України Міністерства Охорони здоров'я від 05.10.2005 № 308/519 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text>

18. Про оплату праці: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова КМУ від 30.08.2002 № 1298 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>

20. Про основні напрями бюджетної політики Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України на 2021 рік: Наказ Адміністрації Держспецзв'язку від 04.01.2021 № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cip.gov.ua/ua/docs/nakaz-administraciyi-derzhspeczv->

yazku-vid-04-01-2021-1-pro-osnovni-napryami-byudzhetnoyi-politiki-derzhavnoyi-sluzhbi-specialnogo-zv-yazku-ta-zakhistu-informaciyi-ukrayini-na-2021-rik

21. Психологія: схеми, опорні конспекти, методика. [Підручник] / Корольчук М.С, Крайнюк В.М., Марченко В.М. – К: Ніка-Центр, 2007. – 320 с.

22. РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України 03.12.2008 N 564 [Електронний ресурс].– Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0564203-08#Text>

23. Стимулювання праці: сутність, структура і різновиди: Реферат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/sociology/29670/>

24. Стимулювання як інструмент управління мотивацією особистості до діяльності у незвичайних ситуаціях [Електронний ресурс] / Капосльоз Г.В. //Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (21 квітня 2021 року); за заг. ред. Р.А. Калениченка, І.О. Петухової. – Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2021. – С. 108-114.

25. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.

26. Теорії мотивації персоналу. Управління персоналом (2003) [Електронний ресурс] / Бібліотека економіста. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/45/3148.html>

27. Теорія ієрархії потреб Маслоу. Мотивація персоналу (2002)[Електронний ресурс] / Бібліотека економіста. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/116/7763.html>

28. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві [Електронний ресурс] / Медік А. О., Федоряк Р. М.. Київський національний університет технологій та дизайну. Технології та дизайн. –2014. – № 2.– С. 1 – 9.–

Режим

доступу:

https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Fedoriak20150604.pdf

29. Управління персоналом [Електронний ресурс] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2005. – 308 с. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Матеріальні та нематеріальні стимули

Матеріальні стимули	
Грошові	заробітна плата та тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу або прибутку, доплати, надбавки, компенсації, путівки, кредити на покупку автомобіля або меблів, позички на будівництво житла тощо
Негрошові	умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, надання путівок на відпочинок і лікування, прав на придбання дефіцитних благ, просування по службі, гнучкі графіки роботи, забезпечення дитячими дошкільними установами, умови праці, зміст праці, рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов на підприємствах
Нематеріальні стимули	
Соціальні	пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, у вирішенні виробничих завдань, право постановки підпису, делегування повноважень, голос при рішенні соціальних проблем, просуватися по соціально-професійних щаблях, мати престижну роботу, тобто це вплив на потребу працівника в самостверженні і владі
Моральні	пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні. Моральні стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяки, вручення почесних грамот, персональні привітання з нагоди сімейних свят, нагородження різних видів, присвоєння почесних звань, вчених ступенів, дипломів, публікації в пресі, вручення урядових нагород, тощо
Творчі	розраховані на задоволення потреб у творчій самореалізації працівника, можливість розвиватися, підвищувати професійний рівень. До них відносяться доручення працівникам складних і відповідальних завдань, самостійний характер роботи, можливість самостійно планувати порядок виконання завдань
Соціально-психологічні	потреба в довірі з боку закладу, його керівництва та інших значущих (авторитетних) структур; потреба у визнанні; потреба бути захищеним; потреба у самостверженні (внутрішні рушійні сили людини, які спонукають її до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення): написання дисертації, публікація книги, авторський винахід, отримання другої вищої освіти, тощо; потреба в самореалізації

Відносини, які встановлюються в процесі праці

Відношення безпосередньо до праці	прояв особистої ініціативи
	працьовитість (наполегливість, порядність, обов'язковість, старанність, виконання трудових завдань в установленому обсязі)
	нарощування індивідуальної майстерності
	технологічність індивідуальної роботи
Ставлення до продукту праці становить	орієнтація на високу якість роботи
	ощадливість у використанні матеріалів обладнання та продуктів праці
Ставлення до робочого місця та організації	в акуратності і підтримці робочого місця в порядку (екологія робочого місця)
	в відданості організації
	у вдосконаленні робочого місця і організації
	в новаторському відношенні до всіх змін, пов'язаних з організацією праці, реорганізації структур тощо
	в прийнятті норм і правил поведінки, що складають основу організації
Ставлення до керівництва	відношення і дотримання трудової дисципліни
	послух і вміння підкорятися
	готовність прийняти на себе наднормативні обов'язки
	участь в розробці управлінських рішень
	ініціатива у виконанні управлінських рішень
	прояв поваги до управлінських структур
Ставлення до товаришів по роботі	орієнтація на групові інтереси, особливо ті, які позитивно впливають на особисту колективну діяльність
	готовність до колективної роботи
	референтність в зв'язку з організаційними нормами
	володіння груповими технологіями
	комунікабельність і толерантність
Ставлення до громадських та професійних організацій	активна позиція в захисті організаційних інтересів
	у виконанні норм і вимог, пов'язаних з цілями і статутами організацій
	в розробці основ організаційної будови і норм діяльності організації
	в активній позиції в якості члена організації
	в готовності брати участь в управлінні організацією та її підрозділами
	в проведенні акцій, спрямованих на реалізацію цілей і завдань організації

Таблиця 2.1

Характеристика матеріальних та нематеріальних стимулів, що застосовуються в Медичному центрі

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
1. Пов'язані з:	
фізіологічними потребами людини економічною потребою потребами в створенні комфортних умов для роботи	потребою в довірі з боку закладу, його керівництва потребою в причетності потребою у визнанні творчою потребою альтруїстичною потребою потребою бути захищеним потребою в спілкуванні потребою в соціальному статусі потребою у самоствердженні потребою в самореалізації
2. Форми прояву	
заробітна плата, премії, доплати та надбавки, безкоштовне медичне обслуговування, надання путівок на відпочинок та лікування (для військовослужбовців), просування по службі, рівень організації праці та санітарно - гігієнічні умови	вручення письмової подяки, почесної грамоти, нагородження різних видів, присвоєння дострокових звань (для військовослужбовців), вручення урядових нагород, персональні привітання з нагоди сімейних свят, сам процес праці (естетична насолода від самого процесу праці, можливість приносити користь оточуючим) усвідомлення своєї важливої ролі в колективі, схвалення з боку керівництва, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, можливість проявляти ініціативу, вносити пропозиції тощо
3. Задоволеність працівників у стовідсотковому відношенні	
В середньому 60%	В середньому 50%
4. Негативні стимули	
стягнення, переведення на іншу посаду, зменшення або позбавлення премії	зауваження, догана, перенесення відпустки

Оцінка потреб співробітників Медичного центру та методів їх стимулювання (анкета)

Прочитайте уважно наведені нижче запитання та оберіть відповідні Вам варіанти відповіді.

Над запитаннями довго не розмірковуюйте, оскільки вірних та невірних відповідей немає.

Ваші відповіді є конфіденційними.

Ви не повинні ділитися будь із ким змістом своїх відповідей.

1. Вкажіть, будь ласка, як довго Ви працюєте в організації

- менш півроку
- 6-12 місяців
- 1-3 років
- 3-5 років
- більш 5 років

2. Вкажіть, будь ласка, до якої категорії відноситься Ваша посада?

- лікарський персонал
- медсестринський персонал
- немедичний персонал

3. Вкажіть, будь ласка, яке місце у Вашому житті займає робота?

- найбільш значуще місце, це основа життя людини
- більш значуще місце, ніж інші види діяльності
- труд і робота значимі в рівній мірі як і інші види діяльності
- менш значуще місце, ніж інші види діяльності
- найменш значуще місце, в житті є більш цікаві речі

4. Скажіть, будь ласка, якщо говорити в цілому, Вам подобається працювати в організації?

- так
- швидше так
- швидше ні
- ні

5. Оцініть, будь ласка, важливість кожного чинника, що впливає на Ваш вибір місця роботи:

1 - "абсолютно неважливо"

5 - "дуже важливо"

Потреба	1	2	3	4	5
Рівень оплати праці					
Престижність роботи					
Колектив					
Відносини з керівництвом					
Можливість професійного розвитку, самореалізації					
Можливість приносити користь оточуючим					
Можливість отримання соціальних пільг					
Можливості для кар'єрного зростання					
Умови праці					
Зручність розташування робочого місця					
Відповідність посади рівню освіти і спеціальності					

6. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють такі фактори, що характеризують Вашу трудову діяльність:

1 - "зовсім не задовольняє "

5 - "повністю задовольняє"

Стимул	1	2	3	4	5
Рівень оплати праці					
Порядок виплати заробітної плати					
Умови праці					
Відносини в колективі					
Відносини з керівництвом					
Сама суть діяльності					
Можливості кар'єрного зростання					
Відстань робочого місця від будинку					

7. Оцініть, будь ласка, як саме діють наступні заходи на Вашу трудову діяльність?:

1 - "не діють "

5 - "дуже діють"

Стимул	1	2	3	4	5
Матеріальне стимулювання					
Моральне стимулювання					
Побоювання втратити роботу					
Рейтингова система оцінки трудової діяльності					
Заходи адміністративного впливу					
Загальний трудовий настрій колективу					

8. Оцініть, будь ласка, наскільки важливі для Вас наступні способи заохочення Вашої роботи?

1 - "абсолютно не важливо"

5 - "дуже важливо"

Стимул	1	2	3	4	5
Матеріальна винагорода (премія, підвищення заробітної плати)					
Підвищення на посаді					
Отримання додаткових пільг і соціальних привілеїв					
Можливість підвищення кваліфікації					
Схвалення з боку керівництва					
Схвалення з боку колег					
Схвалення з боку оточуючих					

10. Скажіть, будь ласка, якби у Вас була можливість вибрати тільки одне місце роботи, який варіант Ви вибрали? (виберіть декілька варіантів)

1. Творчу, що відповідає моїм інтересам роботу
2. Роботу, що забезпечує соціальні пільги та гарантії
3. Високооплачувану роботу
4. Роботу зі зручним графіком, що дозволяє поєднувати роботу і особисті справи
5. Роботу, що дає можливість кар'єрного росту
6. Роботу, яка приносить користь оточуючим
7. Роботу, що дає можливість поліпшити свої професійні навички
8. Роботу в дружньому колективі
9. Роботу, яка не буде мене втомлювати
10. Роботу з лояльним і доброзичливим керівництвом
11. Роботу, розташовану недалеко від місця проживання
12. Роботу у великій, відомій компанії

11. Якби у Вас була матеріальна можливість не працювати, що Ви віддали перевагу?

- Працювати
- Швидше працювати
- Швидше не працювати
- Не працювати
- Інше

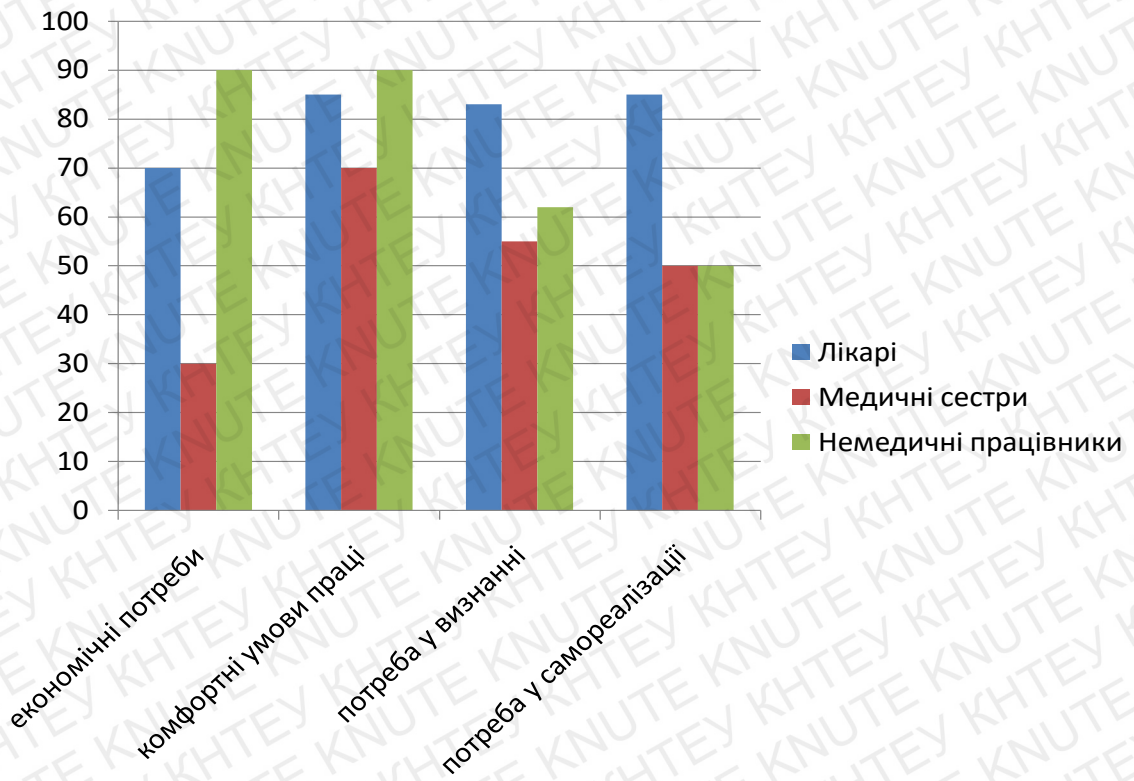
12. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції?

- Відчують особливу відповідальність за свою роботу
- Через прагнення застосувати отримані знання та досвід
- Через бажання поліпшити роботу своєї організації
- Прагнуть завоювати прихильність начальства
- Хотуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива повинна винагороджуватися
- інше

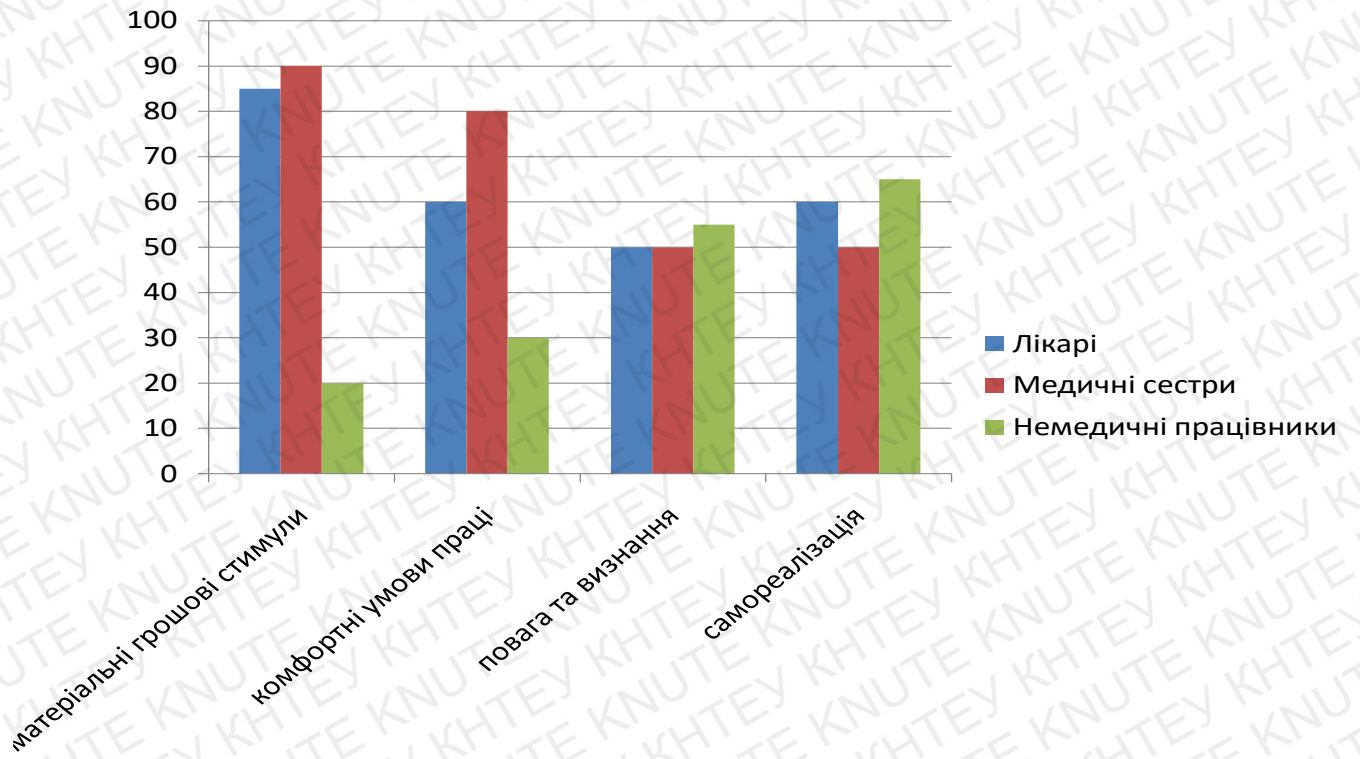
Відсоток задоволеності працівників Медичного центру

Стимули, які є важливими для працівників Медичного центру	Лікарі (%)	Медичні сестри (%)	Немедичний персонал (%)	Задоволеність працівників		
				Лікарі (%)	Медичні сестри (%)	Немедичний персонал (%)
Матеріальні стимули						
Матеріальні грошові стимули	100	90	100	85	90	20
Матеріальні не грошові стимули (оголошення подяки, вручення почесної грамоти, медалі, звання)	48	78	40	50	50	55
Додаткові пільги та соціальні привілеї	80	50	70	----	----	-----
Комфортні умови для роботи та облаштування робочого місця	95	90	100	60	80	30
Організація праці	90	70	80	60	80	30
Робота зі зручним графіком роботи	50	30	70	65	70	45
Морально-психологічні (нематеріальні) стимули						
Кар'єрний ріст	70	30	88	60	50	65
Підвищення кваліфікації, навчання	100	70	50	60	50	50
Прагнення отримувати естетичну насолоду від самого процесу праці	100	40	77	----	----	-----
Прагнення приносити користь оточуючим	60	60	20	----	----	-----
Усвідомлювати свою важливу роль в колективі	100	30	55	50	50	55
Прагнення працювати в дружньому колективі	62	30	66	50	50	55
Прагнення отримати схвалення з боку колег та з боку оточуючих	85	70	55	50	50	55
Прагнення побудувати хороші відносини з керівником	85	90	70	20	50	45
Прагнення в самореалізації та самоствердженні	90	60	30	60	50	50

Відсоток найбільш актуальних потреб для співробітників Медичного центру



Відсоток задоволеності співробітників Медичного центру



Відсоток задоволення соціально-психологічних потреб співробітників Медичного центру

