

Акім Літвак, Світлана Петрова

## МОТИВАЦІЯ КЕРІВНИКА І ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Представлено дослідження впливу поведінки і мотивації керівника на результати діяльності медичної організації. У дослідженні узагальнені нечисленні літературні дані і власне спостереження авторів, в якому взяло участь 31 керівник з п'яти стоматологічних поліклінік. Встановлена наявність зв'язку між результатами роботи стоматологічних поліклінік і зовнішньою мотивацією медичного персоналу, найбільше вплив в цьому належить керівникам. Запропонована модель навиків керівника по мотивуванню персоналу.*

**Ключові слова:** керівник, мотивація, мотивування, навик, результати роботи.

✦ Західні менеджери давно довели на практиці, що при роботі з людьми мотивація – це основний механізм, який допомагає істотно підвищити відповідальність працівників, задоволеність працею, якість і результативність праці, а також сприяє зниженню плинності кадрів і втрат часу. Результати досліджень Інституту Гелопа свідчать про те, що в тих організаціях, де співробітники вмотивовані, на 70% зростає лояльність персоналу, на 70 відсотків зменшується плинність кадрів і на 40% збільшується прибуток [4, с. 218]. Мотивація – це внутрішні і зовнішні сили людини, які викликають ентузіазм, примушують проявляти наполегливість і визначають напрям дій [4, с. 217]. В. І. Євсєєв і В. Г. Слабкий (2008) зазначають, що саме мотивація може стати тим важелем, що спрямовує розвиток суспільно-економічних відносин в медичній галузі від переваги екстенсивних показників у напрямку якісних змін [7].

✦ А. В. Петровський, Н. В. Самоукіна, А. І. Літвак, Дж. Адаїр, Р. Дені, Дж. Максвелл, Джеффри Пфеффер і Роберт Саттон підкреслюють, що відношення до справи керівників організації, їх особиста поведінка і трудова мотивація є ключовими елементами діяльності організації, в досягненні організацією помітних результатів праці всього колективу в конкурентному змаганні з іншими. Тому не дивно, що те, що мотивує керівника, стає прикладом і має вагу для ключових співробітників, які давно працюють в компанії [1; 5; 6; 8; 9; 12; 13].

Н. В. Самоукіна (2006) узагальнюючи різні літературні джерела пише про існування двох типів мотивації керівників: мотивація стратегічного керівника і мотивація керівника, що прагне до самоствердження. Мотивація стратегічного керівника – це відповідальність за процвітання і стабільність компанії, професійне самопожертвування і відмову від індивідуальних цілей, якщо вони йдуть в розріз з корпоративними. Прагнення керівника до персонального самоствердження супроводиться прагненням до особистого благополуччя і збагачення. Його мотивація – самоствердження за допомогою придушення волі і самостійності своїх підлеглих [13, с. 40].

А. В. Петровський спираючись на дослідження і конкретні результати А. С. Морозова, М. І. Фролової і В. А. Зозуль, які зіставляли характеристики тренерів команд, віднесених за спеціальною методикою до груп високого рівня розвитку («ефективні» тренери), з тренерами спортивних команд низького рівня розвитку («неефективні» тренери). При цьому завдання спортивної діяльності і кваліфікація спортсменів (майстри спорту) були однаковими. Як змінні виступали індивідуальний стиль діяльності й індивідуально-психологічні якості особи тренера, які визначались за допомогою методики Т. Лірі, доповненої соціально-психологічними шкалами «Колективістська спрямованість тренера» і «Ділові якості тренера». Як інша змін-

літики щодо забезпечення ефективного використання енергетичних ресурсів», які стали своєрідною стратегією дій держави. У них зазначено, що засадами національної енергетичної політики має стати енергозбереження та екологічна безпека, визначено принципи реалізації загальнодержавної інформаційно-пропагандистської й навчально-освітньої кампанії для висвітлення й популяризації необхідності та переваг політики з енергозбереження; прийнято комплекс регуляторних заходів, зокрема впровадження державних енергетичних стандартів на виробництво товарів, техніки, будівельних технологій і матеріалів; укладання добровільних угод між державним, приватним і громадським секторами щодо дотримання політики енергозбереження; навчальні й інформаційно-освітні кампанії для виробників і споживачів паливно-енергетичних ресурсів; державні програми розвитку джерел нетрадиційної енергії та інше.

Остання енергетична криза, що триває до сьогодні, має зумовити перебудову взаємовідносин між державою і суб'єктами господарювання на користь впровадження прозорої енергетичної політики; встановлення справжніх тарифів на енергоресурси передусім для великих виробників, забезпечення фінансової самостійності і відповідальності місцевої влади.

### Література.

1. Франчук І. А. Світові тенденції розвитку ринків енергозабезпечення і систем їх державного регулювання / І. А. Франчук // Економіка та держава. – 2008. – № 12. – С. 6–68.
2. Закон України «Про енергозбереження» від 01.07.94 № 75/94-ВР // ВВР. – 1994. – № 30. – Ст. 283.
3. Суходоля А. М. Государственная политика энергоэффективности: теория и практика реагирования на вызовы настоящего: Материалы Международной научно-технической конференции «Энергоэффективность – 2008». НАН Украины. / А. М. Суходоля. – [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.is.svitonline.com/sukhodolya/publicat/publicat.htm>
4. Бараннік В. О. Вплив цін паливно-енергетичних ресурсів на основні показники економічного розвитку України / В. О. Бараннік // Стратегічна панорама. – 2006. – № 3. – С. 153–162.
5. Суходоля О. М. Энергоэффективность национальной экономики : умова та критерій енергетичної безпеки України / О. М. Суходоля // Економіка та держава (Міжнародний науково-практичний журнал). – 2008. – № 7 – С. 64–67.
6. Энергозбереження як фактор підвищення конкурентоспроможності господарювання та національної економіки / Аналітичний Центр Академія, 2009. – [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://www.academia.org.ua/?p=330>.
7. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Action Plan to Improve Energy Efficiency in the European Community. Brussels, 29.02.2000.
8. Суходоля О. М. Україна на шляху до Європи: Адаптація Закону України «Про енергозбереження» до законодавства Європейського Союзу / О. М. Суходоля // Енергоінформ. – 2001. – № 36(116) вересень.
9. Праховник А.В. Визначення термінів і одиниць виміру та аналіз енергетичної ситуації / А. В. Праховник, Є. М. Іншеков, В. В. Усачова // Вісник СумДУ. – 2006. – № 5 (89). – С. 22–30.
10. Про стан реалізації державної політики щодо забезпечення ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів: Рішення Ради Національної безпеки і оборони України від 30.05. 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0023525-08>.

постановка проблеми

аналіз останніх досліджень і публікацій

на виступав, по суті, і рівень розвитку групи, представлений в характеристиці «ефективного» або «неефективного» тренера. Перший висновок відноситься до індивідуально-психологічних особливостей лідера або керівника (тренера). Як з'ясувалося, відмінності між «ефективними» і «неефективними» тренерами за їх індивідуально-психологічними якостями (по методу Т. Лірі) виявилися статистично незначущими. Лідери ефективних і неефективних команд, по суті, однаково оцінювалися спортсменами за такими показниками, як владність, образливість, скромність, добродушність, поступливість і так далі. Другий висновок відноситься до взаємин лідера і спортсменів, був отриманий при зіставленні самооцінки групи за трьома чинниками міжособового сприйняття: 1) сприяння ділової інтеграції групи; 2) сприяння інтеграції емоційної; 3) здійснення особистого впливу на групу. Як самооцінка групи виступали усереднені взаємні оцінки членів групи по цих трьох чинниках. Те, наскільки сприйняття команди тренером виявилось адекватним самосприянню, є істотною важливою характеристикою групової діяльності і вироблених нею міжособових стосунків, їх конфліктності або гармонійності. Показано, що самооцінка групи і її оцінка керівником фактично ніколи не збігаються. Проте розбіжність виявилася різноспрямованою, особливо відносно чинника ділової інтеграції. Керівники високорозвинених груп мають тенденцію завищувати оцінку групи в порівнянні з її самосприянню. Керівники недостатньо розвинених груп виявляють схильність до заниження оцінки. Таким чином, деяку неточність у бік завищення оцінок керівником своєї групи слід вважати практично доцільною, оскільки вона виражає віру керівника в своїх підлеглих, визнання їх значущості, оптимістичну позицію по відношенню до групи. Ефект заниження у неефективних керівників є показником їх власної неадекватності і, швидше за все, має негативні наслідки для групи. Третій висновок говорить про те, що у високорозвинених групах спортсмени бачать в тренері людину, що вносить значний вклад до ділової і емоційної інтеграції команди, а також що користується великим особистим впливом на неї. Керівник такої групи також високо оцінює інших членів [12].

Дж. Пфеффер і Р. Саттон наводять дослідження Лоренса Кана, в якому оцінювався вплив уваги клубних менеджерів на якість командної і індивідуальної гри. Кан оцінював обдарованість гравців за результатами, показаними ними за всю попередню кар'єру. Ним було встановлено, що деякі менеджери спонукали гравців грати вище за свої можливості, тоді як інші, навпаки робили на них негативний вплив [6, с. 146].

Британські психологи Пітер Сміт і Монір Тайеб, провівши дослідження в Індії, на Тайвані і в Ірані, прийшли до

висновку про те, що найбільш ефективні супервайзери (керівники першої лінії, або лінійні керівники) на шахтах, в банках і урядових установах – це люди, які отримали високі бали при тестуванні як соціального, такі цільового лідерства. Вони активно цікавляться ходом виконання роботи і небайдужі до потреб своїх підлеглих. Результати експериментів і спостережень свідчать про те, що багато ефективних керівників дослідницьких груп, робочих бригад і великих корпорацій володіють такими якостями, які допомагають керівникам стати впливовими. Постійно демонструючи прихильність цілям, що стоять перед ними, такі лідери завойовують довіру [10, с. 380].

К. Бланшар вважає за найбільшу перешкоду для більшості менеджерів на шляху до того, щоб стати хорошим керівником, відсутність у них чіткої картини майбутнього, до якої вони могли б прагнути. Тільки у менш, ніж в 10% організацій, в яких він побував зі своїми колегами, працівники мали чітку картину майбутнього організації. Відсутність єдиної картини приводить до того, що працівники відчують себе розгубленими: навколо них безліч пріоритетів, їх функції дублюються, вони отримують постійно невірні рішення, енергія їх витрачається – і все даремно. М. Утілі порівнює бачення майбутнього з силовим полем, яке пронизує організацію енергетичною хвилею. Всі службовці, що стикаються з цим силовим полем, випробовують його дію. Такі контакти з полем формують поведінку службовців і приводять його у відповідність з цілями організації [2, с. 40]. В. А. Гончарук застерігає, що невиконання керівником зобов'язань, навіть «покладених за посадою», а не тільки оголошених прилюдно, обмежує можливість управління персоналом [3].

Серед десяти законів мотивування, які узагальнюють багатовіковий досвід суспільного розвитку і управління, сформульованих Р. Дені, є три закони які безпосередньо відносяться до характеристики керівника і його поведінки при мотивуванні персоналу [5]. Ці закони сформульовані таким чином:

- Керівник має бути сам вмотивований.
- Керівник має бути лідером, здатним повести за собою інших і люди повинні йому довіряти і вірити в нього.

Керівник має бути прикладом і зразком для підлеглих. Асоціація регіональних кадрових агентств України АРКА ([www.arka.com.ua](http://www.arka.com.ua)) у 2006 р. провела серед своїх клієнтів-претендентів роботи, менеджерів різного рівня, опитування з метою з'ясувати: Що мотивує українських менеджерів продуктивно працювати? В опитуванні взяли участь 204 бізнес-фахівців з вищою освітою, в основному менеджери різного рівня, керівники і ІТР, в т.ч. 60% чоловіків і 40% жінок (таб. 1). Респондентам пропонувалося заповнити т.з. карту мотиваторів і оцінити для себе в даний момент за 10-бальною систе-

Таблиця 1.

**Мотивація українських менеджерів ( [www.arka.com.ua](http://www.arka.com.ua) )**

Важливість мотиву в ідеалі	Задоволеність на останньому місці роботи	Коефіцієнт незадоволення
1 Досягнення результату (мета) 9,4	1 Визнання колективу 8,9	1 Оплата праці -3,22
2 Оплата праці 9,3	2 Пошана керівництва 8,3	Самореалізація -2,2
3 Самореалізація 9,0	3 Досягнення результату (цілі) 7,9	3 Соціальні пільги -1,8
4. Визнання колективу 8,9	4 Самостійність у роботі 7,6	4 Отримання нових знань -1,6
5 Пошана керівництва 8,8	5 Отримання нових знань 7,0	5 Корпоративна культура -1,6
6 Отримання ових знань 8,6	6 Самореалізація, кар'єра 6,8	6 Досягнення результату (мета) -1,5
7 Самостійність в роботі 8,1	7 Комфортні умови роботи 6,9	7 Творчість в роботі -1,5
8 Творчість в роботі 8,1	8 Творчість в роботі 6,6	8 Статус (посада) -1,5
9 Статус (посада) 8,0	9 Популярність (престиж) компанії 6,5	9 Комфортні умови роботи -1,0
10 Корпоративна культура 8,0	10 Статус (посада) 6,5	10 Популярність (престиж) компанії -1,0
11 Комфортні умови роботи 7,9	11 Корпоративна культура 6,4	11 Пошана керівництва -0,5
12 Популярність (престиж) компанії 7,5	12 Оплата праці 6,1	12 Самостійність в роботі -0,5
13 Соціальні пільги 6,3	13 Соціальні пільги 4,5	13 Визнання колективу

мою: а) важливість певного мотиву до роботи взагалі, в ідеалі; б) задоволеність цими ж чинниками насправді, тобто на останньому місці роботи (табл. 1). Різниця між цими показниками, т.з. «коefficient незадоволення» показує важливість кожного мотиву (чинника) як причини пошуку нової роботи. Найбільший розрив в оцінках респондентів між бажаним і дійсним відмічений в оплаті праці (3,2 балу), самореалізації (2,2 балу) і соціальних пільгах (1,8 балу) для менеджерів. Мінімальний – відмічений для самостійності в роботі і пошані керівництва (по 0,5 балу).

Мотивування – це діяльність керівника, що направлена на досягнення співробітниками успішних результатів праці шляхом розпізнавання індивідуальних трудових інтересів і бажань персоналу, створення необхідних умов і можливостей для їх задоволення, допомоги і навчання співробітників. Кожним робітником керує його безпосередній начальник. Тому головна відповідальність за забезпечення високої трудової мотивації працівників лежить на керівниках усіх рівнів. Мотивацію не можна створити ззовні. Вона повинна прийти зсередини. Людина повинна хотіти, а керівництво повинно створити необхідні умови, щоб працівник міг свої бажання втілити в дії. Мотивація — це мета, а мотивування — процес. Щоб мотивувати інших, керівник повинен сам чітко бачити свою особисту мету і цілі організації, має бути цілеспрямованою людиною. Важливим чинником зміни поведінки людей є приклад ще однієї людини.

А якщо ця людина відкрита, користується пошаною, довірою і авторитетом, то вона стає джерелом впливу на інших. Відданість співробітників організації чітко співпадає з відношенням до них керівника за правилом: «як ти до людей, так вони і до тебе».

Тому метою нашого дослідження став науковий аналіз мотивації керівників медичних закладів, як фактору, який забезпечує досягнення результату в охороні здоров'я всією організацією. Представлена робота є фрагментом довготривалого дослідження мотивації працівників медичної галузі і впливу держави щодо створення можливостей для керівників в реалізації цієї управлінської функції, яка проводиться на кафедрі управління охорони здоров'я та валеології ОРІДУ НАДУ протягом останніх шести років. Отримані результати були покладені в основу кандидатської дисертації [11]. У роботі використані наступні методи: соціологічні, психологічного тестування, системного і структурно-функціонального аналізу, статистичний.

Проведене дослідження мотивації керівників п'яти стоматологічних поліклінік, серед яких були головні лікарі, їх заступники, завідувачі відділеннями і старші медичні сестри, разом 31 людина, показало наступні результати. По тесту самооцінки особистої мотивації встановлено (рис.1), що для керівників найбільш вагомим є потреба до успіху, оцінена в  $21,9 \pm 0,28$  балів, яка конкурує з потребою влади -

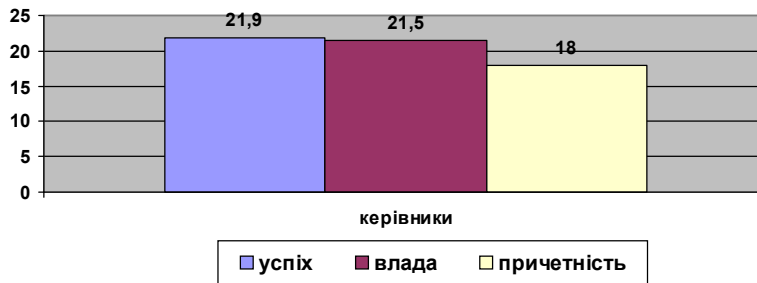


Рис. 1. Профіль вищих потреб керівників стоматологічних поліклінік

$21,5 \pm 0,021$  балів ( $P < 0,05$ ). На третьому місці у керівників серед інших потреб стоїть потреба в причетності –  $18,0 \pm 0,042$  балів ( $P < 0,01$ ) з 25 максимальних балів. Бажання влади хоча і поступається перед бажанням успіху в наших спостереженнях, але різниця за бальною оцінкою між цими свідомими потребами керівників дуже невелика і складає лише 0,4 балу. Таким чином, внутрішній профіль вищих по-

реб, пов'язаних з самореалізацією, у керівників майже однаково розподілилися серед успіху, прагненням до влади і причетністю, і носить характер майже плоскої кривої лінії.

За тестом «кольорових метафор», на різних полюсах якого можна бачити актуальні і неактуальні підсвідомі бажання (таб. 2), найбільш актуальними мотивами керівників є: влада –  $48,3 \pm 8,2$  % респондентів, успіх –  $35,5 \pm 6,1$  %, ( $P < 0,001$ )

Таблиця 2.

Розподіл керівників за мотивацією за кольоровим тестом, %

№ п/п	Мотиваційні поняття	Місце розподілу							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Успіх	35,5	32,3	3,2	19,4	3,2	6,4	-	-
2	Невдача	3,2	6,4	3,2	6,4	6,4	12,9	38,7	22,6
3	Спілкування	16,1	3,2	22,6	16,1	32,8	6,4	3,2	-
4	Страх	-	3,2	3,2	3,2	6,4	25,9	45,2	12,9
5	Конфлікти	-	6,4	6,4	-	22,6	19,4	45,2	-
6	Влада	48,3	29,0	12,9	3,2	9,7	-	-	-
7	Заробіток	32,3	25,8	19,4	-	12,9	9,7	-	-
8	Зміни	9,7	6,4	6,4	3,2	25,8	16,1	16,1	16,1
9	Мій керівник	16,1	16,1	-	32,3	16,1	9,7	9,7	-
10	Мої обов'язки	16,1	19,4	12,9	25,8	12,9	6,4	6,4	-
11	Творчість	25,8	22,6	12,9	6,4	9,7	12,9	6,4	3,2
12	Матеріальне благополуччя	32,3	22,6	12,9	16,1	16,1	-	-	-
13	Мої співробітники	19,4	16,1	19,4	25,8	12,9	6,4	-	-
14	Моя кар'єра	22,6	9,7	32,3	25,8	9,7	-	-	-
15	Управління	12,9	19,4	16,1	19,4	12,9	9,7	9,7	-
16	Моя фірма	35,5	9,7	22,6	12,9	9,7	9,7	-	-

заробіток і матеріальне благополуччя відповідно  $32,3 \pm 5,5\%$  і  $32,3 \pm 5,5\%$ , спілкування  $16,1 \pm 5,2\%$  і невдача  $3,2 \pm 1,7\%$  респондентів ( $P < 0,05$ ). Зовсім не актуальними для керівників є: невдача  $22,6 \pm 3,6\%$  респондентів, можливість змін і страх. Бажання влади, успіху і матеріального благополуччя, керівники пов'язують зі своєю кар'єрою, творчістю і своєю організацією, з медичною і зі своїми співробітниками. Такі поняття, як невдача і страх керівники зв'язують, головним чином, з конфліктами і хворобою, але для більшості ці поняття не є актуальними.

Слід зазначити, що прагнення керівників до влади на рівні підсвідомості перевищує у них прагнення до успіху порівняно зі свідомою оцінкою своїх устремлінь. Таким чином, найбільш актуальним мотивом для керівників за тестом «кольорових метафор», що відображує прагнення на рівні підсвідомості виступає бажання влади і успіху. Частина керівників зв'язують ці устремління також з матеріальним благополуччям і творчістю. Разом з тим такі явища як страх, конфлікти і невдача, для керівників не актуальні.

За анкетною «Мотивація персоналу» (таб. 3), що відбиває задоволеність умовам праці, серед всієї групи керівників найбільш низькими і відхиленими від максимально можливої оцінки виявилися оцінки щодо тверджень (№ 6) – «я зміг би працювати краще в іншому місті організації», що склала –  $2,6 \pm 1,7$  бали, твердження (№13) – «оплата, яку я отримую, добре відповідає виконанню моєї роботи», що склала  $2,5 \pm 1,7$  бали, твердження (№14) – «мене задовольняє система матеріального стимулювання моєї праці в організації», що склала також  $2,5 \pm 1,7$  бали. Найбільш високими виявилися оцінки щодо тверджень (№1) – робота у моему підрозділі добре спланована і організована і (№15) – робота, яку я виконую, мені дуже подобається, що склали відповідно по  $4,7 \pm 1,5$  бали. Твердження анкети (№ 8) – у мене є добрі перспективи для подальшого службового зросту, а також (№10) – у мене є влада, яку мені дає моя робота, отримали в середньому по  $3,7 \pm 1,7$  бали. Відповіді на інші твердження анкети майже не відрізняються і складають різницю в 0,1–0,2 одиниці.

Таблиця 3.

Результати анкети «Мотивація персоналу» серед керівників медичних закладів

№ п-ки.	Номери питань															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Ср.
	Середній бал															
1	4,6	4,8	4,1	4,6	4,1	4,0	4,6	4,3	4,5	4,1	4,6	4,0	4,0	2,1	5,0	4,2
4	5,0	4,6	4,4	4,4	4,6	2,4	4,8	4,6	4,2	4,4	4,8	3,4	2,4	2,2	5,0	4,0
5	4,6	4,1	4,6	4,5	4,6	2,3	4,8	3,5	3,8	2,6	3,3	4,3	1,6	1,8	4,1	3,7
8	5,0	4,6	4,3	4,5	4,3	2,6	5,0	4,3	4,0	4,3	5,0	3,5	2,6	2,0	5,0	4,1
Басейн.	4,7	4,4	4,7	4,7	4,7	2,1	4,1	2,0	4,5	3,1	4,5	4,0	2,1	2,5	4,8	3,7
Всього:	4,7	4,5	4,4	4,5	4,4	2,6	4,6	3,7	4,2	3,7	4,4	3,8	2,5	2,5	4,7	3,9

Середній бал за п'ятибальною оцінкою задоволеності керівників умовами праці за всіма п'ятнадцятьма твердженнями склав  $3,9 \pm 1,6$ , що свідчить про достатню високу оцінку керівникам стоматологічних поліклінік своїх умов праці. Таким чином в тесті, що може характеризувати умови праці, керівники оцінили їх достатньо високо і доброю оцінкою, але задоволення від матеріальної оплати праці вони не відчувають і надали цієї характеристики умов праці найменшу оцінку.

Результати тесту «Діагностичне дослідження роботи» показали, що для керівників найбільш вагомими є такі категорії як важливість, взаємодія і товариськість. Найменший бал одержала категорія – різноманітність. Мотивуючий потенціал керівників виражений у балах склав  $276,6 \pm 22,1$  при максимально можливому показнику у 343 бали, що складає 79,65% від можливого. Це дозволяє стверджувати, що в цілому мотивуючий потенціал керівників медичних установ дуже високий.

Аналіз зв'язку результатів роботи медичних закладів з внутрішньою і зовнішньою мотивацією персоналу відносно структурно-функціональних груп за ранговою кореляцією за Спірменом показав, що коефіцієнт кореляції між зовнішньою мотивацією і інтегрованим показником результату роботи медичного закладу склав: для лікарів –  $(+0,3 \pm 0,55)$ ; для керівників –  $(+0,7 \pm 0,41)$ ; для середнього медичного персоналу –  $(+0,5 \pm 0,5)$ . Таким чином, за результатами наших даних можна стверджувати, що вмотивування усіх соціальних груп медичного персоналу певним чином забезпечує результативність діяльності медичної організації, але найбільший вплив на результати діяльності медичного закладу має зовнішня мотивація керівників.

Аналіз літературних джерел і наш дослідницький досвід свідчать про те, що кожен керівник, щоб ефективно реалізувати управлінську функцію мотивування персоналу повинен сам бути вмотивованим, бути лідером, який може

повести за собою співробітників і являти собою взірець для наслідування, він повинен володіти певними практичними навиками мотивування. Серед цих практичних навиків керівник повинен володіти умінням створення запропонованого нами, так званого, «кола перемоги»:

1. Уміти спільно з працівником формулювати цілі його роботи.
2. Уміти діагностувати бажання і потреби працівника, його зацікавленість в роботі і задоволеність працею.
3. Бачити перспективи розвитку і позитивний образ працівника.
4. Уміти заохочувати і цінувати працівника.
5. Шанобливо відноситися до працівника.
6. Уміти створювати сприятливі і безпечні умови праці.
7. Уміти підтримати і хвалити співробітника на етапах досягнення результату.
8. Уміти надати допомогу у важкій для нього час вирішення трудових завдань.
9. Уміти давати оцінку праці працівника.

Виходячи з принципу Парето 80/20, коли 80% результату визначається 20% причин, можна вважати, що основними, найбільш значущими для результату навиками керівника при мотивуванні персоналу, є: уміння чітко і ясно формулювати керівником спільно з підлеглим узгоджені цілі і завдання його діяльності (моделі кінцевих результатів); уміння бачити майбутній образ організації і самого співробітника, уміння передати цей образ співробітників; і звичайно, уміння заохочувати і хвалити підлеглого, помічати його успіхи і досягнення навіть, коли вони незначні, щоб за допомогою їх надихати, вселити впевненість для досягнення нових рубежів. Не дивлячись на те, що це лише три навики: формулювання мети, бачення майбутнього і уміння заохочувати і хвалити підлеглого, саме вони складають ядро «кола перемоги», які вкрай потрібні для створення партнерських стосунків в трудовому колективі.

Таким чином, поведінка і зовнішня мотивація керівника в порівнянні з іншими соціально-професійними групами медичної організації найбільше впливає на результати роботи всієї організації. Основними мотивами керівника медичної організації є мотив влади і успіху, які знаходяться в конкуруючих відносинах між собою. Керівники медичних організацій, як правило, мають достатній мотиваційний потенціал. Керівник, щоб мотивувати інших працівників, перш за все, повинен бути сам вмотивованим, він повинен бути лідером, який може і вміє вести за собою людей, він мусить бути взірцем для інших. Основними рисами керівника, які дозволяють йому успішно мотивувати інших є: особиста мотивація, лідерські якості, зразок для інших і володіння навиками мотивування. Серед необхідних навиків мотивування керівника головними і найважливішими є: 1) уміння формувати цілі разом з працівником; 2) уміння діагностувати потреби і мотиваційні особливості кожного робітника, його зацікавленість і задоволеність працею; 3) уміти створити майбутній образ окремого робітника і всієї організації; 4) уміти оцінювати результати праці, помічати успіхи і досягнення і відповідно заохочувати робітників.

### Література.

1. Адаир Дж. Эффективная мотивация / Джон Адаир. – М.: Из-во: Эксмо, 2003. – 256 с.
2. Бланшар К. Лидерство к вершине успеха / Кент Бланшар. СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
3. Гончарук В. А. Мотивация и поведение / www.goncharuk.ru.
4. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн М.: Эксмо, 2008 – 480 с.
5. Дени Р. Мотивация для победы: как настроить себя и команду на успех / Ричард Дени – пер. с англ. И Фоминой. – М.: «Издательство ФАИР», 2007. – 160 с.
6. Джеффри Пфеффер. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса / Дж. Пфеффер, Р. Саттон; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008 – 384 с.
7. Євсєєв В. І., Слабкий В. Г. Сучасні вимоги щодо соціальних методів мотивації праці в охороні здоров'я // В. І. Євсєєв, В. Г. Слабкий. Матеріали IV з'їзду спеціалістів з соціальної медицини та організаторів охорони здоров'я, 23–25 жовт. 2008 р., м. Житомир / відп. ред. Г.О. Слабкий. – Київ-Житомир, 2008. – Т. 2. – С. 83–87.
8. Литвак А. И. Приемы мотивирования персонала руководителем или десять законов мотивации // А. И. Литвак. Главный врач. 2009. – № 4. – С. 43–50.
9. Максвелл Дж. 25 способов завоевать расположения людей. / Дж. Максвелл, Л. Перрот; пер. с англ. С.Э. Борич. – 2-ое изд. – Минск: «Попурри», 2008. – 240 с. (С. 32).
10. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс – 7-ое изд. – СПб.: Питер. 2009. – 794 с.
11. Петрова С. В. Механізми забезпечення мотивації працівників у системі охорони здоров'я: державно-управлінський аспект : автореф. дис. на здоб. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / С.В. Петрова. Одеса, 2010. – 20 с.
12. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив. / А. В. Петровский. – М.: Политиздат, 1982. – 255 с.
13. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 244 с.

УДК 351.82

Володимир Марущак

## ДЕРЖАВНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ

Стаття висвітлює проблему використання державного планування в регулюванні ринкової економіки. Обґрунтовується важливість правового регулювання планування економічної діяльності. Доводиться, що планування в провідних розвинутих країнах є важливим важелем державного управління в сфері економіки. Запропоновано та показано механізм зобов'язального планування.

**Ключові слова:** держава, планування, правове регулювання, ринкова економіка, індикативне планування, економічна діяльність, зобов'язальне планування.

Перехід до нового типу економічних відносин ставить цілий ряд проблем із вдосконалення державного управління і правового регулювання соціально-економічних відносин. Ілюзії у відношенні ринкової економіки з її механізмами саморегулювання призвели до невірної практики державного управління і неефективного правового регулювання. Врешті-решт не врахування об'єктивного характеру функціонування соціально-економічних процесів призвело до кризових явищ і нестабільності ринкового господарства в республіці. У сучасний період українське керівництво ставить питання ефективного економічного розвитку. Все це припускає пошук дійових механізмів державного регулювання розвитку ринкової економіки.

У державному управлінні дослідження відносно державного планування економічної діяльності та його правового регулювання практично відсутні. Те, що стосується планування в державному управлінні, відноситься до стратегічного планування. Тут слід відмітити дослідження Ю. Шарова «Стратегічне планування в муніципальному менеджменті», «Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівні».

Метою даної статті є обґрунтування об'єктивності та доцільності державного планування в регулюванні ринкової економіки на засадах використання правових форм і методів державного управління та застосування нових організаційно-правових засобів впливу на економічну діяльність.

Ринкова економіка розвинутих країн світу істотно відрізняється від тієї економіки, що була в XIX і в першій половині XX сторіччя. Концентрація і централізація капіталу, зміна відносин між працею і капіталом, науково-технічна революція, правова держава, соціалізація суттєвості держави, передумовили інтервенцію держави в ринкову економіку. «Розвиток економіки в західних країнах відбувався і відбувається при активній участі держави» [1]. Даний феномен дає можливість стабільного розвитку держав і достатнього соціального забезпечення. Одним з істотних регуляторів ринкової економіки є право і планування. Можна, з точки зору теорії, по різному відноситись до планування в ринковій економіці – від його заперечення до його повного визнання. Але не можна заперечувати факти реальної дійсності, які свідчать про те, що планування і ринкова економіка не тільки співіснують, але і є системами взаємопроникаючими і підвищуючими ефективність всього соціально-економічного середовища.

В останні роки поступово посилюється увага до питань планування і його можливостей регулювання ринкової економіки, через сферу державного управління [2]. Вважається,

© Марущак В.П., 2010.

постановка проблеми

аналіз останніх досліджень і публікацій

Мета

вклад основного матеріалу