

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Використання ефективних систем мотивації та оплати праці (на
прикладі КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР)»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу,
групи ЗЗОЗ-24мг
спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

_____/_____Юлія НІКОЛАЙЧУК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/_____Тетяна КАЛІНІЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/_____Тетяна ЛАЗАРЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/_____Наталія
БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/_____Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/_____Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

(підпис)

«__»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачці Юлії НІКОЛАЙЧУК

1.Тема: «Використання ефективних систем мотивації та оплати праці (на прикладі КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР)»)»затверджена наказом по академії № _____ від «__» жовтня 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025 р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Аналіз теоретичних положень щодо використання ефективних систем мотивації та оплати праці. Розділ 2. Аналіз діяльності КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР)». Розділ 3. Удосконалення використання ефективних систем мотивації та оплати праці КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР)»

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 17рис., 13 табл., 3 додатки, презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

(підпис)

Тетяна
КАЛІНІЧЕНКО

Завдання прийняла до виконання:

(підпис)

Юлія НІКОЛАЙЧУК

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувачка

(підпис)

Юлія НІКОЛАЙЧУК

Нормоконтроль:

(підпис)

Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «Використання ефективних систем мотивації та оплати праці (на прикладі КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР)»

Робота містить 102 с., 17 рис., 13 табл., 48джерела.

Мета дослідження: провести аналіз теоретичних положень використання ефективних систем мотивації та оплати праці у закладах охорони здоров'я (на прикладі КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР) та удосконалити їх.

Об'єкт дослідження: ефективні системи мотивації та оплати праці закладів охорони здоров'я.

Предмет дослідження: ефективні системи мотивації та оплати праці (на прикладі КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР).

Завдання дослідження: провести аналіз теоретичних положень формування ефективних систем мотивації та оплати праці; проаналізувати діяльність КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР); розробити та обґрунтувати заходи щодо управління мотивацією КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР

Методи дослідження: теоретичні: абстрактно-логічний – при теоретичному узагальненні сутності та змісту мотивації персоналу і особливостей її формування та використання, монографічний – при вивченні та представленні процесу формування мотивації персоналу,

емпіричні: соціологічний – при анкетному опитуванні працівників, факторний аналіз причинно-наслідкових залежностей – при оцінці процесу формування мотивації персоналу з урахуванням впливу умов та факторів, що його визначають; розрахунково-конструктивні методи для оцінки перспектив демографічного розвитку та кадрового забезпечення.

Наукова новизна дослідження: знайшли подальшого розвитку питання використання ефективних систем мотивації та оплати праці.

Практичне значення полягає у тому, що запропоновано створення та функціонування інноваційного центру підвищення кваліфікації медичних кадрів; система організації мотивації працівників закладу охорони здоров'я та розроблено концептуальну схему стратегічного управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: персонал; заклади охорони здоров'я; мотивація; стратегія; розвиток; підвищення кваліфікації.

ANNOTATIOT

Topic: "Using effective systems of motivation and remuneration (on the example of the KNP "City Children's Polyclinic №16" of the Kharkiv City Council")"

The work contains 102 pages, 17 figures, 13 tables, and 48 sources.

The purpose of the research: to conduct an analysis of the theoretical provisions of the use of effective motivation and remuneration systems in health care institutions (on the example of the KNP "City Children's Polyclinic №16" of the Kharkiv City Council")) and improve them.

The object of the study: effective systems of motivation and remuneration of health care institutions.

The subject of the study: effective systems of motivation and remuneration (on the example of the KNP "City Children's Polyclinic №16" of the Kharkiv City Council")

The task of the research: to conduct an analysis of the theoretical provisions of the formation of effective systems of motivation and remuneration; to analyze the activities of the KNP "City Children's Polyclinic №16" of the Kharkiv City Council"); to develop and justify measures to manage the motivation of the KNP "City Children's Polyclinic №16" of the Kharkiv City Council" "

Research methods: theoretical: abstract-logical - when theoretically summarizing the essence and content of personnel motivation and the features of its formation and use, monographic - when studying and presenting the process of formation of personnel motivation,

empirical: sociological - during a questionnaire survey of employees, factor analysis of cause-and-effect relationships - during the evaluation of the process of formation of personnel motivation, taking into account the influence of conditions and factors that determine it; calculation and construction methods for assessing the prospects of demographic development and staffing.

Scientific novelty of the study: we found further development of the issue of using effective systems of motivation and remuneration.

The practical significance is that the creation and operation of an innovative center for improving the qualifications of medical personnel is proposed; a system for organizing the motivation of health care facility employees and a conceptual scheme for strategic management of health care facility personnel was developed.

Keywords: personnel; healthcare institutions; motivation; strategy; development; Certification training.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	9
1.1. Формування системи мотивації персоналу суб'єктів господарювання	9
1.2. Аналіз методів оцінки управління мотивацією працівників...	26
1.3. Загальна характеристика зарубіжних концепцій управління мотивацією на підприємстві	39
Висновки до 1 розділу	56
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ПОЛІКЛІНІКА №16»ХМР.....	58
2.1. Характеристика та організаційна структура КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР».....	58
Висновок до 2 розділу.....	69
РОЗДІЛ III РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ПОЛІКЛІНІКА №16»ХМР.....	71
3.1. Організаційне забезпечення розвитку медичних працівників КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР.....	75
3.2. Розробка стратегії розвитку управління персоналом КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР.....	82
Висновки до 3 розділу	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	100

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання суб'єктам економічної діяльності, незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу, необхідні кваліфіковані кадри, здатні професійно виконувати функціональні обов'язки та ефективно управляти виробничими процесами. Проте навіть за умови формування команди висококваліфікованих фахівців потреба в постійному мотивуванні персоналу залишається невід'ємною умовою забезпечення стабільної та результативної роботи організації.

У загальному розумінні мотивація трактується як процес спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей. Формування мотиваційного механізму включає комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Раціональний вибір інструментів мотивації та їх правильне впровадження здатні суттєво підвищити ефективність функціонування суб'єктів господарювання.

Актуальність проблеми мотивації зумовлюється низкою факторів: недосконалістю існуючих мотиваційних систем, недостатнім фінансовим забезпеченням мотиваційних заходів, а також недостатньою увагою керівництва до питань стимулювання працівників. Мотивація персоналу займає ключове місце в системі управління людськими ресурсами, адже визначає готовність працівників спрямовувати свої зусилля на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Основним завданням управлінського персоналу є забезпечення такої організації праці, яка сприятиме виникненню у працівників внутрішньої зацікавленості у результатах своєї діяльності.

Проблематика мотивації залишається актуальною в усі історичні періоди розвитку економічної науки. Значний внесок у формування сучасних підходів до мотивації зробили як зарубіжні, так і українські дослідники, серед яких А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, А. Колот,

О. Байда, Д. Богиня, Ш. Річі, В. Різник, Л. Колот, Ф. Герцберг та інші. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання мотивації персоналу потребує постійного оновлення, удосконалення та адаптації до нових соціально-економічних умов.

Актуальність проблеми та її недостатня розробленість зумовили вибір теми дослідження **«Використання ефективних систем мотивації та оплати праці (на прикладі КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР)»**.

Мета дослідження: провести аналіз теоретичних положень використання ефективних систем мотивації та оплати праці у закладах охорони здоров'я (на прикладі КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР) та удосконалити їх.

Об'єкт дослідження: ефективні системи мотивації та оплати праці закладів охорони здоров'я.

Предмет дослідження: ефективні системи мотивації та оплати праці (на прикладі КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР).

Завдання дослідження: провести аналіз теоретичних положень формування ефективних систем мотивації та оплати праці; проаналізувати діяльність КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР); розробити та обґрунтувати заходи щодо управління мотивацією КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР.

Методи дослідження: *теоретичні:* абстрактно-логічний – при теоретичному узагальненні сутності та змісту мотивації персоналу і особливостей її формування та використання, монографічний – при вивченні та представленні процесу формування мотивації персоналу,

емпіричні: соціологічний – при анкетному опитуванні працівників, факторний аналіз причинно-наслідкових залежностей – при оцінці процесу формування мотивації персоналу з урахуванням впливу умов та факторів, що його визначають; розрахунково-конструктивні методи для оцінки перспектив демографічного розвитку та кадрового забезпечення.

Наукова новизна дослідження: знайшли подальшого розвитку питання

використання ефективних систем мотивації та оплати праці.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та висновків до розділів, списку використаних джерел (84 найменування), додатків. Містить 17 рисунків, 13 таблиць, 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 121 сторінка, з них основного тексту – 107 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ

1.1. Формування системи мотивації персоналу суб'єктів господарювання

Проблема мотивації персоналу залишається актуальною незалежно від етапу технічного прогресу чи рівня економічного розвитку суспільства. Її значення зумовлене тим, що трудова діяльність є фундаментальною умовою існування будь-якої соціально-економічної системи, а ставлення до праці значною мірою визначає успіх або невдачу суспільства у просуванні шляхом економічного й соціального прогресу.

Однією з ключових передумов ефективного функціонування суб'єктів господарювання є наявність кваліфікованих кадрів і компетентних управлінців, здатних організовувати та контролювати виробничі процеси. Проте формування професійного колективу не гарантує стабільної результативності без систематичного застосування дієвих інструментів мотивації. Мотивація займає центральне місце в управлінні персоналом, оскільки визначає поведінкові установки працівників, їхню готовність до активної діяльності та ступінь орієнтації на досягнення організаційних цілей.

В умовах сьогодення однією з основних проблем мотиваційного процесу є його недосконалість, недостатнє фінансове забезпечення мотиваційних заходів, а також відсутність належної уваги керівників до питань сприяння трудовій активності персоналу. Труднощі формування ефективної системи мотивування виникали на всіх етапах розвитку менеджменту як науки: якщо раніше акцент робився здебільшого на матеріальні стимули та організаційні умови праці, то сьогодні ключовою стає роль соціально-психологічних чинників, що створюють підґрунтя для досягнення високих результатів із мінімальними витратами [31].

Становлення сучасної економіки супроводжується проявами «кризи праці», що виявляється у втраті працівниками ціннісного ставлення до трудової діяльності, яка дедалі частіше сприймається не як сфера реалізації потенціалу, а як засіб виживання. За таких умов неможливо забезпечити ані продуктивну працю, ані систематичне підвищення кваліфікації, ані розвиток ініціативності та формування стійкої мотивації. З позицій мотиваційного менеджменту головним завданням стає створення таких умов, за яких працівник усвідомлює свою участь у результатах виробничої діяльності та

сприймає власну робочу силу як цінний ресурс, яким він володіє і яким розпоряджається [33].

Сучасні підходи до мотивації персоналу сформувалися під впливом основних наукових шкіл. Змістовні теорії аналізують базові потреби людини та дозволяють менеджеру глибше розуміти прагнення й очікування підлеглих. Процесуальні теорії фокусуються на механізмах прийняття рішень працівниками, закономірностях їх поведінки та способах, за допомогою яких вони намагаються отримати винагороду. Синтез положень обох груп теорій створює фундамент для побудови комплексної системи мотивування.

Мотивація праці є визначальним чинником ефективності діяльності суб'єктів господарювання, адже становить основу трудового потенціалу працівника — сукупності його фізичних, інтелектуальних, професійних та соціально-психологічних властивостей, що впливають на результативність роботи. Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами, а мотивована діяльність характеризується тим, що працівник сам визначає обсяг і характер своїх дій на основі внутрішніх спонукань і зовнішніх умов.

Ефективне використання мотиваційних інструментів у практиці управління дозволяє керівництву формувати раціональні механізми стимулювання персоналу, спрямовані на максимізацію продуктивності праці, підвищення якості виконуваних завдань і досягнення стратегічних цілей організації.

У табл. 1.1 наведено трактування поняття «мотивація» у працях вітчизняних і зарубіжних учених, що дозволяє комплексно розкрити сутність цього категоріального поняття та окреслити його ключові концептуальні характеристики.

Таблиця 1.1

Аналіз визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення запропоноване автором
1	2
Афонин А.	управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства
Богиня Д.	суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
Вельш А.	комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки
Калініченко А.	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на

	досягнення поставлених цілей
Кібанов А.	процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів
Колот А.	це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Кузьмін О.	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації
Мескон М.	процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
Шинкаренко В., Криворучко О.	процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації.
Вікіпедія (вільна інциклопедія)	це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань
Малий економічний глосарій	позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації

Таким чином, аналіз трактувань поняття «мотивація» дозволяє стверджувати, що мотивація — це цілеспрямований процес впливу на внутрішні та зовнішні рушійні сили працівника (потреби, бажання, почуття, інтереси) шляхом використання матеріальних і моральних стимулів з метою виявлення та реалізації його потенційних можливостей, а також забезпечення досягнення особистих цілей і цілей суб'єкта господарювання.

Структура мотиву праці охоплює такі елементи:

– потребу, яку прагне задовольнити працівник;

- благо, здатне забезпечити задоволення цієї потреби;
- трудову дію, необхідну для отримання відповідного блага;
- ціну дії, тобто матеріальні й моральні витрати, пов'язані з її здійсненням.

Сила мотиву праці визначається актуальністю певної потреби для працівника. Особливістю трудових мотивів є їхня подвійна спрямованість: «на себе» (задоволення власних потреб, прагнення до самореалізації, матеріальних благ) і «на інших» (усвідомлення суспільної корисності праці, відповідальності перед організацією, колективом, споживачами).

В умовах ринкової економіки механізм конкуренції сприяє гармонізації мотивів «на себе» і «на інших». Натомість у командно-адміністративній, плановій економіці між ними виникає неузгодженість, оскільки обсяги праці, які працівник віддає суспільству, істотно перевищують отримувану винагороду. Наслідком цього є зниження трудової активності, погіршення якості робіт і товарів, втрата зацікавленості у результатах праці.

У структурі трудової мотивації виділяють кілька груп мотивів, які у сукупності формують єдину мотиваційну систему:

- мотиви змістовності праці, що відображають інтерес працівника до самої діяльності;
- мотиви суспільної корисності, пов'язані з важливістю результатів праці для суспільства;
- статусні мотиви, що охоплюють прагнення до визнання, авторитету, професійного зростання;
- мотиви отримання матеріальних благ, які відображають потребу у гідній оплаті праці та соціальних гарантіях;
- мотиви інтенсивності, що стосуються вибору темпу, обсягу та способу виконання роботи.

Мотиваційний процес базується на двох ключових категоріях:

- потребах — фізіологічній або психологічній нестачі чогось, що спонукає людину до дії;

— винагородах — матеріальних або нематеріальних цінностях, які працівник отримує в обмін на виконання трудової діяльності.

Потреби поділяються на первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні), тоді як винагороди можуть бути внутрішніми (зміст роботи, самоповага, професійний розвиток) та зовнішніми (заробітна плата, премії, соціальні пільги). Узагальнена модель мотивації праці представлена на рис. 1.1.

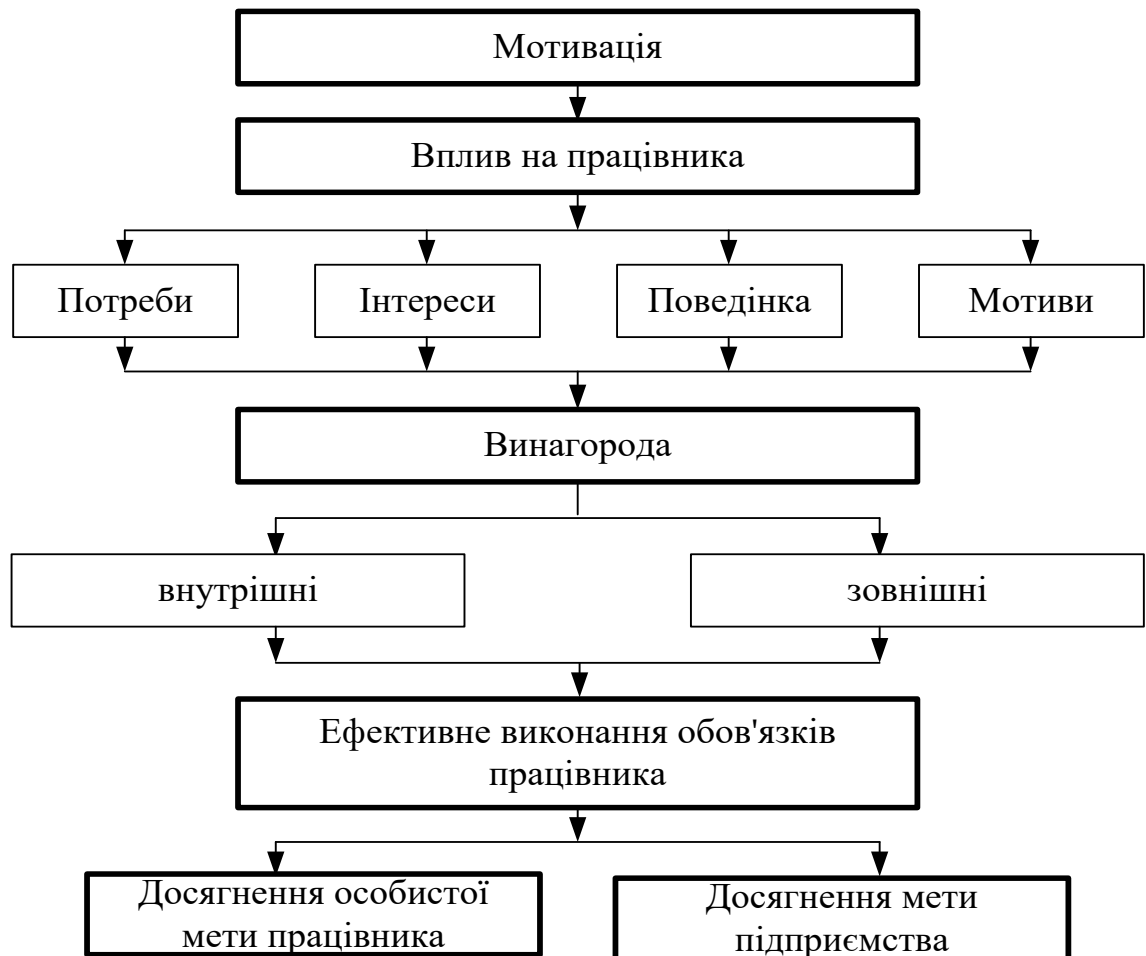


Рис. 1.1. Модель впровадження мотивації за рахунок впливу на потреби працівника

Потреби породжують у свідомості працівника інтерес, а інтерес, у свою чергу, формує мотиви, що визначають трудову поведінку індивіда. Саме мотиви спонукають працівника до вчинків і цілеспрямованих дій, спрямованих на отримання певної винагороди та досягнення особистих цілей.

Теорії, які зосереджуються на змісті потреб, приділяють основну увагу аналізу структури людських потреб і визначенню того, які з них мають найбільшу мотивуючу силу в конкретній ситуації. Важливою передумовою формування мотиву є оцінка працівником імовірності досягнення бажаного результату. Якщо отримання певного блага не потребує значних зусиль або, навпаки, здається майже недосяжним, тобто передбачає надмірні зусилля, мотивація найчастіше не виникає. Мотивація формується тоді, коли трудова діяльність є основною або єдиною умовою отримання бажаного блага.

У випадках, коли критеріями у системі розподільчих відносин виступають статусні характеристики (посада, кваліфікаційний розряд, науковий ступінь, звання, стаж, приналежність до певної соціальної групи тощо), у працівників домінують мотиви службового просування, отримання розряду чи закріплення за робочим місцем. Такі мотиви не завжди передбачають активну трудову діяльність, оскільки можуть реалізовуватись через інші види поведінки — не пов'язані безпосередньо з продуктивною працею.

Мотивування персоналу здійснюється відповідно до потреб суб'єкта господарювання та працівників і детермінується вимогами зовнішнього середовища. Тому при формуванні мотиваційної політики необхідно аналізувати:

- вимоги середовища, в якому функціонує організація;
- потреби самої організації;
- індивідуальні потреби працівників, які можуть суттєво відрізнятися.

Одні працівники надають перевагу почуттю безпеки, інші прагнуть визнання й престижу, для третіх головним є рівень заробітної плати, а четверті орієнтуються на можливість самореалізації. Така різноманітність потреб зумовлює потребу у диференційованому підході до мотивації.

У практиці менеджменту виділяють три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії:

1. Стимулювання та покарання.

2. Передбачає використання матеріальних винагород і санкцій: добре виконана робота оплачується відповідно, дуже добре — ще вище; низька якість праці спричиняє покарання або обмеження винагороди.

3. Мотивування через зміст роботи.

4. Суть підходу полягає в тому, що цікава, різноманітна і значуща робота сама по собі є стимулом. Отримуючи задоволення від трудової діяльності, працівник демонструє вищу якість виконання завдань.

5. Систематичний зворотний зв'язок і взаємодія з менеджером.

6. Менеджер разом із підлеглим визначає цілі діяльності, здійснює регулярний позитивний або коригуючий зворотний зв'язок щодо результатів, сприяючи формуванню усвідомленої мотивації працівника.

Мотиваційний процес базується на аналізі ситуації, особливостей працівників і стилю взаємодії керівника з персоналом. Характерні методи мотивації наведено на рис. 1.2.

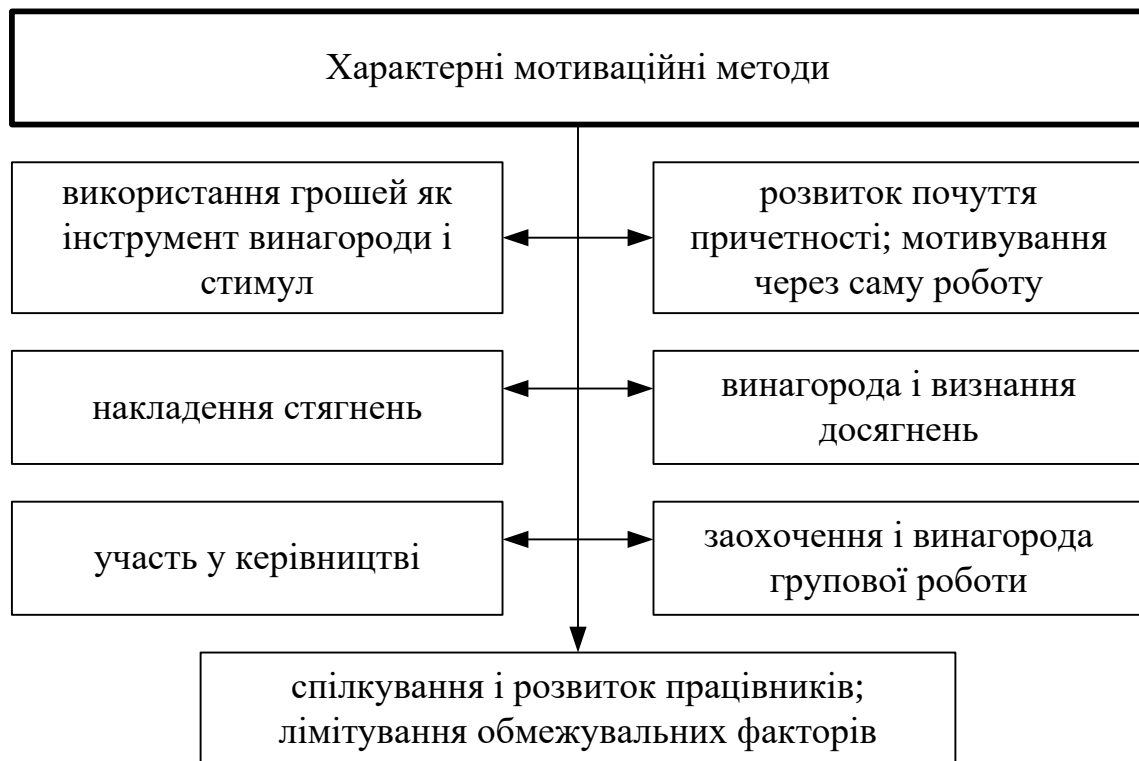


Рис. 1.2. Види характерних мотиваційних методів

Підвищення заробітної плати саме по собі не гарантує автоматичного зростання ефективності та продуктивності праці. Водночас нестача коштів, затримка виплат або невідповідність оплати очікуванням працівника майже завжди призводять до підвищення невдоволення, погіршення морально-психологічного клімату та зниження результативності. Винятком є ситуації, коли внутрішня мотивація та інтерес до роботи переважають над фінансовими міркуваннями.

Для того щоб ефективно використовувати матеріальні стимули, організація повинна забезпечити:

- конкурентний рівень зарплати, який дає змогу приваблювати та утримувати кваліфікованих фахівців;
- співвіднесення винагороди із реальними зусиллями, що вкладає працівник;
- передбачуваність і прозорість системи заохочень, яка формує впевненість працівника в тому, що його результативність буде належно оцінена.

Суттєвим чинником мотивації є також інформування працівника про результати власної діяльності. Більшість людей прагнуть знати, яких результатів вони досягають і як їхня робота оцінюється керівництвом. Менеджер має висловлювати вдячність і визнавати здобутки своєчасно, щоб позитивні емоції працівника асоціювалися саме з якісно виконаною роботою. Чим коротший проміжок часу між результатом і заохоченням, тим сильнішим є мотивуючий вплив.

Мотивація — це не лише система нагород. Працівники також повинні розуміти, які наслідки можуть настати у разі несумлінного або некомпетентного виконання обов'язків. Якщо система стягнень є зрозумілою, прозорою та справедливою, вона також може виконувати мотивуючу функцію.

Мотивування через саму роботу ґрунтується на внутрішніх стимулах — інтересі до виконуваних завдань, задоволенні від самого процесу праці,

можливості виявити професійні здібності та впливати на результати.

Заохочення можуть набувати різних форм:

- матеріальних (зарплата, премії);
- внутрішніх винагород (підвищення відповідальності, автономії, розширення повноважень);
- зовнішніх винагород (підвищення статусу, кар'єрне зростання).

Ефективність заохочень залежить від їхньої заслуженості та суб'єктивного сприйняття працівником. Нагорода втрачає мотивуючий ефект, якщо виглядає незаслуженою. Вчасний, обґрунтований і персоніфікований зворотний зв'язок посилює відчуття причетності працівника до результатів організації, зміцнює груповий дух та довіру до керівника.

Стиль керівництва відіграє значну роль у формуванні мотивації. Ефективний менеджер орієнтується на:

- зниження рівня незадоволеності;
- удосконалення ключових мотиваційних регуляторів;
- підвищення рівня задоволеності працівників;
- посилення основних мотиваторів через збагачення праці — доручення більш складних, автономних, різноманітних та значущих завдань.

Залучення працівників до управлінських рішень також підсилює їхню внутрішню мотивацію, формує почуття відповідальності та підвищує рівень лояльності.

Мотивація персоналу ґрунтується на комплексі чинників, які визначають, що саме є найбільш цінним і значущим для окремого працівника. Як правило, мотиваційний профіль формується з кількох факторів, що у сукупності утворюють індивідуальну карту мотиваційних пріоритетів (рис. 1.3).

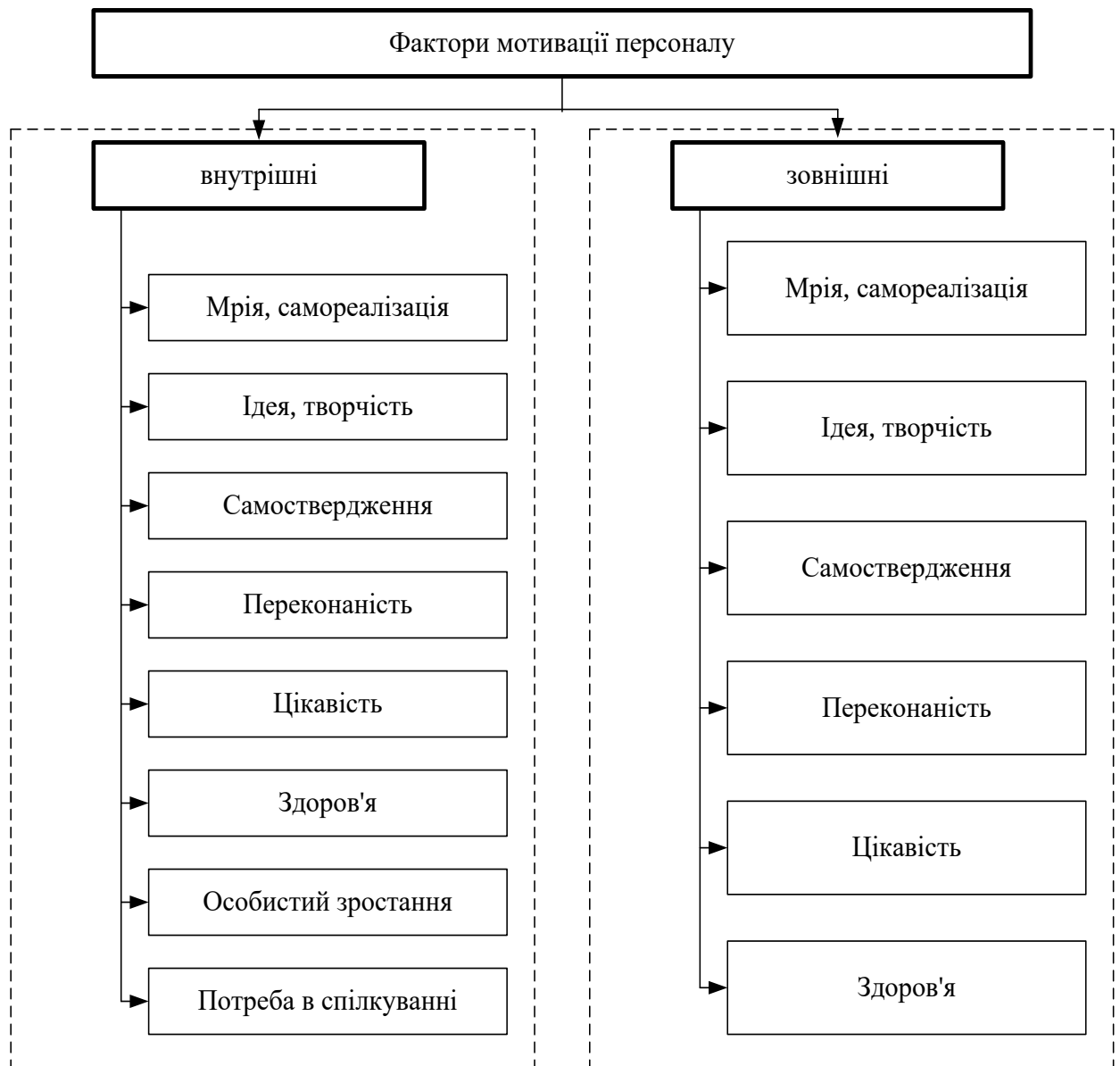


Рис. 1.3. Види факторів мотивації персоналу

Мотиви поведінки працівника традиційно поділяють за характером на позитивні (пов'язані з прагненням щось набути або зберегти) та негативні (орієнтовані на уникнення небажаних ситуацій або позбавлення від них). Усі інструменти мотивації персоналу загалом можна згрупувати у дві великі категорії — матеріальні та нематеріальні мотиватори.

Матеріальні мотиватори.

Матеріальні мотиватори — це винагороди фінансового характеру, які працівник отримує залежно від індивідуальних або групових результатів діяльності [45]. До них належать:

- Комісійні винагороди, коли працівник отримує визначений відсоток від вартості товарів або послуг, реалізованих ним клієнтам.
- Грошові виплати за виконання встановлених цілей — за досягнення показників якості, економічних результатів або позитивних оцінок від інших працівників.
- Спеціальні індивідуальні винагороди, зокрема премії за лояльність до організації, за володіння унікальними компетенціями, а також винагороди працівникам високої результативності («зіркам» підприємства).

Нематеріальні (нефінансові) мотиватори.

Нематеріальні мотиватори не пов'язані безпосередньо із заробітною платою, проте здатні значною мірою впливати на продуктивність та лояльність персоналу. Серед них:

- Пільги, пов'язані з режимом праці (гнучкий графік, оплата неробочого часу).
- Матеріальні нефінансові заохочення — подарунки, добровільне медичне страхування, позички.
- Загальнофірмові заходи — святкування, корпоративні поїздки, спільні обіди.
- «Винагороди-вдячності» — усні подяки, розміщення фото кращих працівників, відзначення в корпоративних виданнях.
- Зміна статусу працівника — кар'єрне зростання, навчання за кошт організації.
- Поліпшення умов праці — облаштування робочого місця, надання службового транспорту тощо.

Методи мотивації.

Система управління персоналом повинна ґрунтуватися на принципах системного підходу та враховувати вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища. Методи мотивації праці традиційно поділяють на:

1. Організаційно-адміністративні методи — регламенти, накази, нормативні документи, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, атестація персоналу.
2. Економічні методи — преміювання, бонуси, надбавки, участь у прибутку, разові виплати, додаткові пільги.
3. Соціально-психологічні методи — моральне стимулювання, участь у прийнятті рішень, особистий приклад керівника, формальна і неформальна комунікація, можливості професійного розвитку, справедливе оцінювання, розвиток корпоративної культури, покращення психологічного клімату та естетичних умов праці, створення атмосфери творчості та інновацій.

Важливу роль відіграють також соціальні гарантії та кадрові процедури — графіки відпусток, можливість підвищення кваліфікації або стажування за кордоном, впровадження диференційованого стимулювання. Не менш значущою є процедура звільнення, яка повинна бути цивілізованою та передбачати психологічний, юридичний і фінансовий супровід (аутплейсмент), що сприяє збереженню позитивного іміджу організації.

Комбінація мотиваторів та положення для керівників.

Керівники організацій, що дотримуються концепції мотиваційного управління, мають формувати оптимальні комбінації методів і засобів мотивації, які забезпечуватимуть комфорт працівника на робочому місці, сприятимуть реалізації його творчих можливостей та підвищенню задоволеності працею.

Найефективнішими напрямками мотивації вважають:

- індивідуально-соціальне мотивування;
- групово-соціальне мотивування;

– морально-статусне стимулювання.

Матеріальні мотиватори домінують у тих організаціях, де:

- рівень оплати праці є низьким;
- навантаження на персонал перевищує раціональні межі;
- немає базових умов для якісної праці.

У таких випадках перед впровадженням системи мотивації необхідно усунути демотиватори, серед яких найчастіше трапляються:

- нечіткий розподіл відповідальності й повноважень;
- невідповідність кваліфікації працівника займаній посаді;
- відсутність підтримки ініціативи;
- нестача визнання з боку керівництва.

Після забезпечення базових умов на перший план виходять соціальні мотиви — самореалізація, професійний розвиток, комфортні взаємини в колективі.

Рекомендації для керівників

Для підвищення ефективності мотиваційної політики керівникам доцільно дотримуватися таких принципів [59]:

- підтримувати у працівників почуття самоповаги;
- розширювати можливості автономії та контролю над робочими процесами;
- заохочувати досягнення проміжних результатів;
- забезпечувати постійну увагу та зворотний зв'язок;
- підтримувати здорову внутрішню конкуренцію;
- сприяти переживанню «ефекту перемоги»;
- цікавитися особистими інтересами працівників;
- формувати культуру взаємодії та обміну знаннями;
- регулярно оцінювати рівень задоволеності персоналу;
- проводити відкриті зустрічі та неформальні бесіди;
- організовувати збір пропозицій, скарг та ідей.

Чітке розуміння керівництвом того, що саме мотивує працівників, які в них потреби та чому вони обирають певні моделі поведінки, є фундаментом ефективної системи мотивації.

Результати аналізу підходів до матеріального стимулювання дали змогу виокремити типологію працівників, що зображена на рис. 1.4.

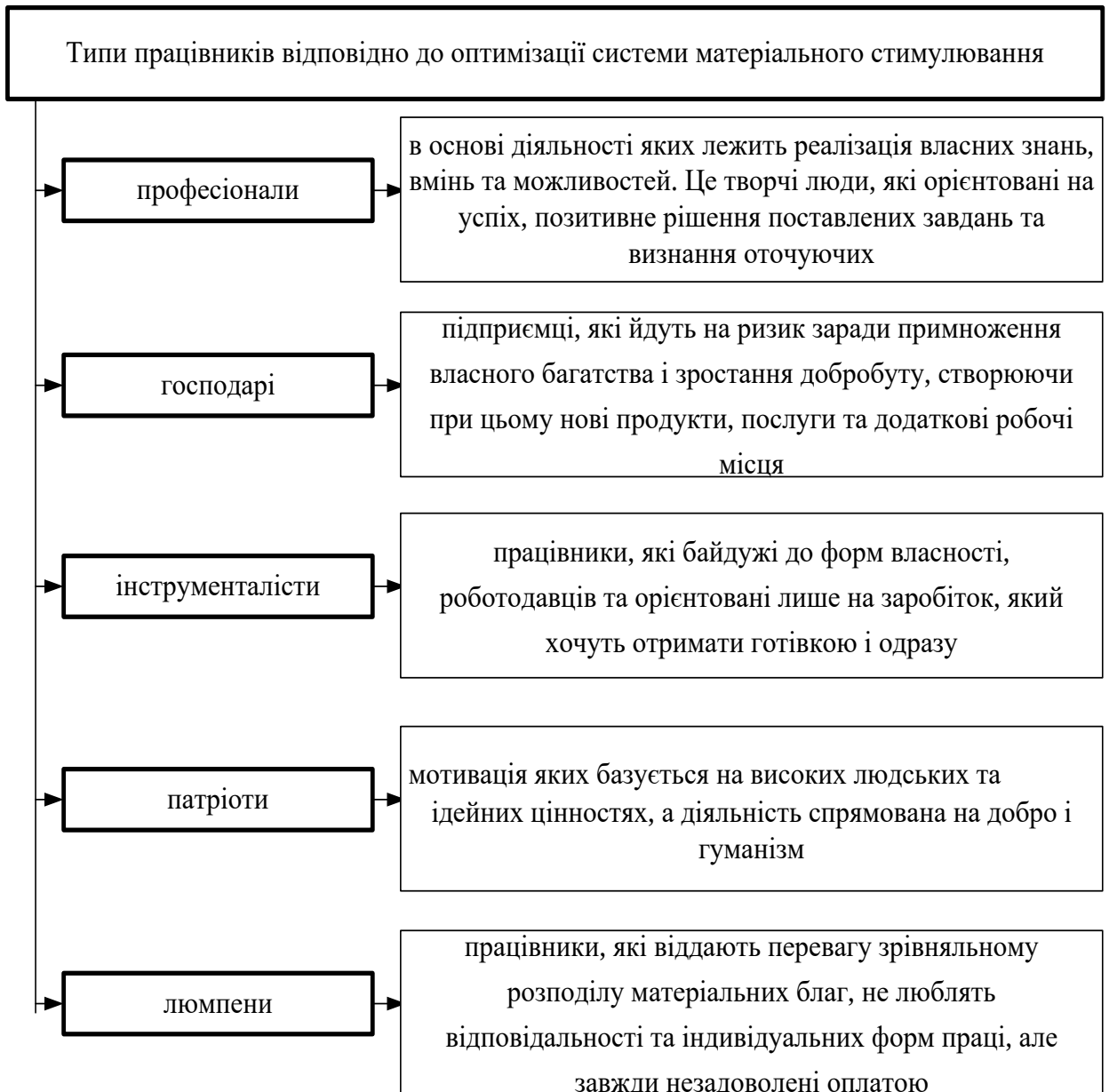


Рис. 1.4. Типи працівників відповідно до оптимізації системи матеріального стимулювання

Стимулювання праці визначається як зовнішнє спонукання, що є складовою трудової ситуації та впливає на поведінку людини у сфері професійної діяльності. Це матеріальна оболонка мотивації персоналу, яка одночасно містить і значне нематеріальне наповнення, що дозволяє працівникові реалізувати себе як особистість і фахівця. Стимулювання виконує три взаємопов'язані функції — економічну, соціальну та моральну.

Економічна функція виявляється у впливі стимулів на підвищення ефективності виробництва, що відображається у зростанні продуктивності праці та покращенні якості продукції чи послуг. Моральна функція передбачає формування активної життєвої позиції та високих етичних норм у колективі й суспільстві загалом. Вона потребує обґрунтованої системи стимулів, що відповідає традиціям і історично сформованому досвіду. Соціальна функція проявляється у формуванні соціальної структури суспільства через відмінності у рівнях доходів, які значною мірою визначаються впливом стимулів на різні групи працівників.

Стимулювання праці є складним процесом, що потребує дотримання певних принципів його організації: комплексності, диференційності, гнучкості та оперативності.

Комплексність передбачає поєднання моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, а також наявність антистимулів. Диференційність означає необхідність індивідуального підходу до різних категорій персоналу. Гнучкість і оперативність полягають у своєчасному перегляді стимулів відповідно до змін у соціально-економічному середовищі та внутрішній динаміці колективу.

Важливим аспектом стимулювання є створення умов для повної реалізації творчого потенціалу персоналу. Такі умови забезпечуються через максимальне делегування повноважень, надання можливості висловлювати та відстоювати власну думку, рівний статус учасників трудового процесу, підтримку ініціативних працівників та толерантне ставлення до невдач. До стимулюючих факторів належать формування у працівників почуття успіху,

використання групового принципу організації роботи та системи атестацій, що передбачають індивідуальні співбесіди з керівником.

Наукові дослідження та управлінська практика дали змогу сформулювати низку правил, дотримання яких підвищує ефективність мотиваційних заходів. Серед них: перевага похвали над критикуванням, відчутність та своєчасність заохочення, позитивний вплив непередбачуваних винагород, постійна увага до працівника і його родини, створення умов для переживання почуття перемоги, схвалення досягнення проміжних результатів, надання свободи дій та збереження самоповаги, а також раціональна внутрішня конкуренція.

Стимулювання має як зовнішні, так і внутрішні прояви. Внутрішнє стимулювання охоплює різноманітні прийоми самовпливу: самопереконавання, самонавіювання, самосхвалення, самоосуд, самозаборону, самонаказ та самозвіт.

Самопереконавання ґрунтується на логічному обґрунтуванні правильності власних дій, особливо у разі виникнення перешкод. Самонавіювання спрямоване на формування впевненості у власних можливостях шляхом використання певних словесних формул («повинен — хочу — можу — є»). Самосхвалення допомагає долати пригніченість, відновлюючи почуття власної гідності через згадування позитивних прикладів минулого досвіду. Самоосуд передбачає критичний внутрішній діалог, який спрямований на корекцію поведінки, тоді як самозаборона дозволяє уникати дій, здатних завдати шкоди собі чи колективу. Самонаказ є найжорсткішою формою саморегуляції. Самозвіт — це аналіз власних дій для підвищення відповідальності, який часто реалізується через робочі щоденники та органайзери.

Зовнішні стимули також істотно впливають на поведінку працівників. Найчастіше використовуються похвала та осудження, проте тривале застосування одного й того ж впливу знижує його ефективність. Публічна похвала, як правило, сприймається позитивно, тоді як публічне приниження

викликає негативні реакції. Осудження, висловлене наодинці, більшістю працівників сприймається адекватно за умови його обґрунтованості та тактовності.

На силу мотиву впливають успіхи та невдачі. Тривалі невдачі можуть призвести до втрати інтересу, зміни цілей або агресивної реакції, тоді як повторюваний успіх сприяє підвищенню самооцінки. Важливе значення має соціально-психологічний клімат: він може або посилювати, або, навпаки, послаблювати трудову мотивацію.

Не менш значущим є зміст праці. Цікава, різноманітна діяльність, що передбачає самостійність і складні завдання, підсилює мотиви, а монотонність, втома, депресія та професійне вигорання — суттєво їх знижують. Професійне «вигорання» є результатом тривалого емоційного виснаження, що характерне для професій з високою інтенсивністю міжособистісних контактів.

Таким чином, стимулювання трудової діяльності включає зовнішні та внутрішні впливи, які можуть як посилювати, так і послаблювати мотивацію. Ефективність стимулювання залежить від правильного добору інструментів та врахування індивідуальних особливостей працівників, що у підсумку забезпечує підвищення результативності діяльності як окремого працівника, так і всієї організації.

1.2 Аналіз методів оцінки управління мотивацією працівників

У більшості сучасних досліджень трудову мотивацію розглядають як процес безперервного вибору та прийняття рішень на основі зважування поведінкових альтернатив. Вона внутрішньо спонукає людину до дії, а аналіз рівня мотивації конкретного співробітника дає керівникові можливість обрати адекватні методи стимулювання праці, володіти інформацією про домінуючі мотиви працівника, відстежувати динаміку мотиваційної сфери та

прагнути підвищити її до максимально можливого рівня. Фактично, це є першим кроком на шляху до ефективного керівництва.

Існує велика кількість методів дослідження мотивації: опитування, твори, експеримент, бесіда тощо. Умовно всі їх можна поділити на дві великі групи: прямі методи діагностики та проєктивні методи.

В основі прямих методів дослідження мотивації лежить безпосередня оцінка уявлень людини про причини та особливості її поведінки, про інтереси, потреби, цінності. Конкретні методики можуть відрізнятися за способом конструювання, формою запитань та процедурою, проте в цілому вони дозволяють зробити висновки, радше, про уявлення особи, її причинні стереотипи та ціннісні орієнтації, ніж про реально діючі мотиви діяльності. Найпростіший варіант прямого підходу – безпосередньо запитати людину, «чому» або «заради чого» вона здійснює певні дії або чому так діяла в минулому.

До прямих методів належать, зокрема, інтерв'ю та анкетування, коли респондентові пропонують для вибору або оцінки певний перелік мотивів, потреб, інтересів тощо. Проте гіпотетичність описуваних ситуацій часто ускладнює відповіді: респондентові важко достеменно сказати, як він би вчинив насправді. Крім того, відповіді можуть піддаватися свідомій або несвідомій фальсифікації. Часто люди схильні давати соціально бажані відповіді, орієнтуючись на очікуване схвалення з боку оточення, що істотно впливає на достовірність результатів.

Проективні методи базуються на аналізі продуктів уяви та фантазії досліджуваного. Вони ґрунтуються на психоаналітичній концепції механізму проєкції, а також на численних дослідженнях впливу мотивації на уяву та сприйняття. Такі методики використовують для діагностики глибинних, у тому числі неусвідомлюваних, мотиваційних утворень. Історично проєктивні методи спочатку застосовувалися в клінічній практиці, але згодом набули широкого розповсюдження й в експериментальній психології.

Найбільш поширеним видом прямих методів опитування є анкетування. Як приклади опитувальників та анкет для дослідження рівня мотивації можна назвати такі інструменти [105]:

1. Методика діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-споживчій сфері О. Ф. Потьомкіної. Її мета – виявити ступінь вираженості соціально-психологічних установок. Опитувальник містить 80 запитань, з яких 40 спрямовано на виявлення установок за шкалами «альтруїзм – егоїзм», «процес – результат», а ще 40 – на оцінку установок «свобода – влада», «праця – гроші». На підставі отриманих результатів можна виділити кілька груп випробуваних: – групу високомотивованих працівників із гармонійними орієнтаціями, у яких усі орієнтації виражені сильно та відносно збалансовано; – групу низькомотивованих осіб, у яких усі орієнтації виражені дуже слабо; – групу з дисгармонійними орієнтаціями, для яких характерна сильна виразність окремих установок при слабкій або відсутній вираженості інших.

2. Мотиваційний опитувальник В. І. Герчикова. Це спеціально розроблений інструмент для визначення «мотиваційної карти» співробітника в організації. Опитувальник містить 23 запитання та дає змогу діагностувати такі типи мотивації: інструментальний, професійний, патріотичний, господарський і мотивацію уникнення. Може застосовуватися як для індивідуальної, так і групової діагностики, є корисним при розробці програм нематеріальної мотивації персоналу [13].

3. Методика «Ефективний співробітник». Дозволяє всебічно оцінити мотиваційну сферу працівника: дослідити актуалізовані потреби, інтереси, цінності, а також виявити неусвідомлені мотиви поведінки. Мета методики – отримання достовірних даних, на основі яких організація може підвищити ефективність кадрової політики шляхом грамотного управління мотивацією.

Методика включає три етапи:

– діагностика актуалізованих потреб;

- визначення ієрархії цінностей;
- діагностика ставлення до роботи, до себе та до соціального оточення.

Систематичне застосування методики дозволяє відстежувати динаміку змін мотиваційної сфери працівників. Своєчасне й коректне управлінське втручання допомагає запобігти відтоку цінних кадрів, оцінити ефективність чинної системи мотиваційних впливів та зробити її більш «чутливою» до індивідуальних особливостей співробітників і їхніх очікувань.

4. Мотиваційний профіль Річі – Мартіна. Тест розроблено й апробовано з метою виявлення чинників мотивації, які працівник оцінює як найбільш значущі для себе, а також тих чинників, яким він надає мінімального значення як потенційним джерелам задоволення від роботи. За його допомогою можна ідентифікувати потреби та прагнення співробітника й отримати уявлення про індивідуальні мотиваційні детермінанти.

5. Опитувальник для визначення потреб працівників у різних елементах компенсаційного пакета. Опитувальник орієнтований на з'ясування, який саме вид матеріальної чи нематеріальної компенсації є найбільш привабливим для конкретного працівника. На основі отриманих даних можна сформулювати такий компенсаційний пакет, що з високою ймовірністю буде сильним стимулом до праці.

6. Дослідження настрою персоналу (анкета для вивчення потреб працівників в організації). Анкета побудована на підґрунті теорій А. Маслоу та Д. МакКлелланда і використовує реальні фактори мотивації і стимулювання. Вона не є універсальною і рекомендується до адаптації під потреби конкретної організації. Респонденту пропонується набір із семи факторів та мотивів, які спонукають його до трудової діяльності; завдання полягає в тому, щоб обрати найбільш релевантні варіанти або доповнити їх власними відповідями.

Проективні методи діагностики мотивації також є надзвичайно різноманітними. Одну з відомих процедур для оцінки інтенсивності мотивації досягнення в умовах впливу ситуаційних чинників розробили Д.

МакКлелланд і Дж. Аткинсон. У межах цієї методики створюється шість різних експериментальних ситуацій, покликаних активізувати різні рівні мотивації досягнення. Після виконання завдань у кожній ситуації випробувані беруть участь у груповому тесті на творчу уяву (варіант тематичного аперцептивного тесту – ТАТ). Їм пред'являють чотири картинки (частина з яких запозичена з ТАТ Мюррея) на 20 секунд, після чого пропонують скласти оповідання. Під час аналізу виділяється категорія «образ досягнення», а також інші смислові категорії: потреба у досягненні, інструментальна активність, позитивне та негативне передбачення мети, внутрішні перешкоди, зовнішні перешкоди, позитивні та негативні емоційні стани [62].

Порівняння прямих (респондентних) і непрямих (проективних, оперантних) методів діагностики мотивації є принципово важливим для розуміння їх можливостей і обмежень. Проективні методики часто критикують за складність валідизації, невисоку ретестову надійність, брак нормативних даних, а також за залежність результатів від інтерпретації дослідника. Проте багато цих зауважень змінюють свій акцент, якщо розглядати проективні методи не як засіб загальної діагностики особистості, а як інструмент дослідження мотиваційної сфери.

Багато проективних методик мотиваційної психодіагностики стандартизовано не лише за процедурою проведення, а й за системою інтерпретації. Попри відносно низьку ретестову надійність, вони демонструють високу надійність кодування. Одним із джерел суперечок є те, що методи психометрики, розроблені для опитувальників, часто механічно перенесено на проективні інструменти, не враховуючи їхньої іншої природи. Висока ретестова надійність може бути забезпечена лише тоді, коли вплив ситуаційних чинників мінімізовано. У проективних методах, де контекст і стан особи відіграють значну роль, це не завжди можливо.

Ще одна проблема – відсутність значущих кореляцій між оцінками одних і тих самих мотивів за даними опитувальників та проективних

методик. Обговорюючи цю проблему, Д. МакКлелланд пропонує розрізняти респондентні методи та оперантні методи. В оперантних методах людина дає спонтанні відповіді на мало структуровані стимули; ані стимул, ані відповідь респондента жорстко не контролюються експериментатором. Натомість у респондентних методах стимул є специфічним, а відповіді – вузько обмеженими. Звідси МакКлелланд робить висновок, що ці два типи методів вимірюють різні аспекти мотиваційних процесів.

Вибір конкретних методів психодіагностики залежить від мети дослідження, завдань, що ставляться, та аспекту мотивації, який підлягає вивченню. Практично в будь-якій психологічній або управлінській роботі фахівець стикається з потребою хоча б опосередковано оцінити мотивацію особистості, навіть якщо це завдання прямо не декларується.

Процес дослідження мотивації є складним, багатоступеневим і відповідальним. Кожен етап – від добору методик та формулювання запитань до інтерпретації результатів і розробки рекомендацій – має здійснюватися з високим рівнем професійної відповідальності, оскільки лише за цієї умови діагностика дасть достовірні та практично корисні результати.

Узагальнюючи, трудову мотивацію можна визначити як процес заохочення працівника або групи працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації через задоволення їхніх власних потреб. Існує багато теорій мотивації, які умовно поділяють на дві групи: змістовні та процесуальні. Серед найпоширеніших процесуальних теорій – теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса та об'єднана модель мотивації Портера – Лоулера. До ключових змістовних теорій відносять ієрархію потреб А. Маслоу, теорію «ERG» К. Альдерфера, теорію «трьох набутих потреб» Д. МакКлелланда та двофакторну теорію Ф. Герцберга.

Управління трудовою мотивацією передбачає наявність у керівника знань про моделі мотиваційного управління, регулятори мотиваційних процесів та фактори, що впливають на поведінку працівників. До таких факторів належать: фізичні характеристики особи (вік, стать тощо), рівень

самосвідомості та освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, умови зовнішнього середовища.

Методи дослідження мотивації, як зазначалося, поділяють на прямі (респондентні) та проєктивні (оперантні). До прямих належать бесіди, анкетування, інтерв'ю; до проєктивних – твори, непрямі опитувальники, малюнкові методики тощо. За Д. МакКлелландом, оперантні методи ґрунтуються на спонтанних відповідях на неструктурований стимул, який лише задає загальний напрямок реакції, тоді як у респондентних методах стимули та варіанти відповідей жорстко визначені й обмежені.

Для вивчення рівня мотивації співробітників у практиці управління персоналом доцільно обирати опитувальні методи діагностики, оскільки вони дозволяють найширше дослідити ціннісні орієнтації, потреби та чинники, що впливають на мотивацію працівників.

Показники ефективності методів мотивації праці персоналу наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники ефективності методів мотивації праці персоналу

Назва показника	Складові показника
1	2
Економічні трудові показники	трудомісткість; - фонд оплати праці; - чисельність персоналу; - фонд робочого часу - середня заробітна плата; - співвідношення темпів зростання - середньої заробітної плати та продуктивності праці; - сукупні витрати на персонал; - питомі витрати на персонал; - рентабельність витрат на персонал;

	- витрати на навчання персоналу; - витрати на соціальний розвиток персоналу; - відсоток браку продукції; - витрати від конфліктів, злочинства; - витрати за порушення трудової дисципліни.
Показники руху персоналу	- коефіцієнт плинності кадрів; - коефіцієнт обороту з прийому; - коефіцієнт обороту з вибуття; - коефіцієнт загального обороту; - коефіцієнт стабільності кадрів.
Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу	- питома вага працівників з вищою освітою; - питома вага працівників із середньо-спеціальною освітою; - середній розряд працівників; - питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації.
Показники соціально-економічної та інноваційної активності	- питома вага працівників, які беруть участь у виробничих змаганнях; - - питома вага працівників, які беруть участь у громадській роботі; - питома вага раціоналізаторів і винахідників.
Показники організації та умов праці	- завантаженість персоналу; - коефіцієнт використання робочого часу; - питома вага працівників, які суміщають професії; - питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком;

	- показники загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях; - питома вага робітників зайнятих на важких і шкідливих умовах; - коефіцієнт прогулів; - кількість випадків виробничого саботажу, страйків; - витрати робочого часу через хвороби, травми
Показники соціально-психологічного клімату	- коефіцієнт згуртованості колективу; - коефіцієнт внутрішньо-колективної прийнятності; - середній період адаптації; - ступінь інформативності персоналу; - кількість скарг працівників.

Трудові показники доцільно розглядати як систему кількісних і якісних характеристик, що дають змогу оцінити стан соціально-трудових відносин на підприємстві, ефективність використання робочої сили та результативність праці за певний період. В умовах ринкової економіки значення таких показників істотно зростає, оскільки головним завданням будь-якого суб'єкта господарювання є виконання виробничої програми з випуску конкурентоспроможної продукції за мінімально можливих витрат живої та уречевленої праці. Саме тому трудові показники виступають важливим чинником впливу на кінцеві результати діяльності та прибутковість підприємства.

Під час аналізу трудових показників важливо здійснювати науково обґрунтований відбір із загального переліку тих індикаторів, які мають найбільший вплив на результативність виробництва. Щоб зробити цей процес технічно простішим і водночас змістовно насиченим, доцільно

структурувати його за укрупненими блоками: робоча сила, продуктивність праці, оплата праці, акцентуючи увагу на двох вимірах – кількісному (чисельність, обсяг, динаміка) та якісному (компетентність, мотивація, умови праці).

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний із прийомом нових працівників, звільненням тих, хто припиняє трудові відносини, а також з горизонтальними та вертикальними переміщеннями всередині організації. Сукупний результат таких змін проявляється у оновленні колективу, що характеризується змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття працівників з підприємства зумовлене як об'єктивними причинами (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до закладу освіти тощо), так і суб'єктивними (перехід на іншу роботу, яка краще задовольняє професійні чи особисті потреби; сімейні обставини й ін.).

Ефективне управління рухом персоналу спирається на виявлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей дає змогу керівництву формувати цілеспрямовані управлінські впливи, знижувати небажану плинність, утримувати ключових фахівців і забезпечувати стабільність кадрового складу.

Професіоналізм та ставлення до праці є важливими характеристиками морального обличчя працівника. Вони мають першорядне значення в особистісній оцінці індивіда, хоча на різних історичних етапах їхній зміст та критерії оцінювання істотно змінювалися. У сучасному суспільстві ці характеристики тривалий час визначалися соціальною нерівністю видів праці, протиставленням розумової та фізичної роботи, наявністю престижних і непрестижних професій. Нині особистісні якості працівника практично завжди починають оцінювати з його ділової характеристики, ставлення до роботи та рівня професійної придатності. Усе це зумовлює високу актуальність проблематики професійної етики. Справжній професіоналізм ґрунтується на таких моральних нормах, як почуття обов'язку, чесність,

вимогливість до себе та колег, відповідальність за результати власної діяльності [12].

Якісні характеристики персоналу – це сукупність професійних, моральних та особистісних властивостей, що відображають ступінь відповідності працівника вимогам посади або робочого місця. Узагальнено їх можна поділити на три групи [29]:

- здібності – рівень освіти, обсяг і глибина отриманих знань, професійні навички, досвід роботи у певній сфері, досвід роботи з конкретним видом продукції або послуг, навички співпраці та взаємодопомоги, досвід роботи в умовах реалізації комплексних програм тощо;
- мотивації – домінуючі професійні та особисті інтереси, прагнення зробити кар'єру, тяжіння до влади, готовність брати на себе додаткову відповідальність та навантаження тощо;
- властивості – здатність витримувати певний рівень фізичних, психічних чи інтелектуальних навантажень, рівень концентрації уваги, особливості пам'яті, темпераменту та інші особистісні риси, необхідні для виконання конкретної роботи.

Проведені дослідження дозволяють виокремити чотири ключові групи професійних якостей, що корелюють з успішністю діяльності:

- а) професійні знання:
 - загальні професійні знання;
 - знання, уміння та навички безпечного виконання робіт, операцій і функцій, що входять у посадові обов'язки;
 - знання і вміння, необхідні для виявлення (діагностики), попередження та ліквідації небезпечних (екстремальних) ситуацій.
- б) ділові якості:
 - дисциплінованість, відповідальність, чесність, сумлінність;
 - компетентність;
 - ініціативність;

- цілеспрямованість, наполегливість;
- самостійність, рішучість.

в) індивідуально-психологічні якості:

- мотиваційна спрямованість;
- рівень інтелектуального розвитку;
- емоційна та нервово-психічна стійкість;
- характеристики уваги (обсяг, стійкість, розподіл, переключення);
- особливості пам'яті (довготривалої, оперативної);
- особливості мислення, здатність до навчання;
- стиль міжособистісної поведінки, гнучкість у спілкуванні;
- схильність до зловживання алкоголем чи психоактивними

речовинами.

г) психофізіологічні якості:

- витривалість, працездатність;
- гострота зору, точність окоміру;
- гострота слуху, здатність диференціювати звуки;
- здатність розрізняти запахи;
- характеристика простої та складної сенсомоторної реакції

(швидкість, точність).

Система показників соціально-економічної та інноваційної активності персоналу виступає важливим джерелом інформації для управління інтелектуально-творчим потенціалом колективу. Вона дає можливість оцінити інноваційний потенціал працівників, рівень його фактичного використання та перспективні напрями розвитку, а також забезпечує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Умови праці – це сукупність факторів зовнішнього середовища та виробничих обставин, які впливають на організм людини, визначають її працездатність, самопочуття та безпеку. Забезпечення таких умов, що

сприяють високій працездатності та збереженню здоров'я працівників, є одним із ключових завдань системи управління персоналом.

Різноманітні фактори, що характеризують умови праці, зазвичай об'єднують у три основні групи:

- санітарно-гігієнічні – характеризують стан виробничого середовища;
- психологічні – пов'язані зі змістом праці, особливостями організації роботи та психологічним мікрокліматом у колективі, що відображає рівень нервово-психічної напруги працівника;
- естетичні – пов'язані з оформленням робочих місць і виробничих приміщень, формують певний емоційно-психологічний стан працівника.

До основних санітарно-гігієнічних факторів належать температура повітря, рівень загазованості, освітленість робочого простору, виробничий шум, вібрація, а також оснащеність робочих місць. Поєднання цих елементів визначає реальні умови на робочому місці. Науково-дослідні установи розробили санітарні норми, що встановлюють допустимі параметри зазначених показників, а також методи оцінки умов праці залежно від їх рівня. Недотримання таких норм є не лише виробничою помилкою, а й проявом моральної безвідповідальності щодо працівників.

Безпека на робочому місці – це не тільки питання дотримання техніки безпеки та організації виробництва, а насамперед моральний обов'язок кожного керівника. Правовий захист працівників від нещасних випадків та професійних захворювань, а також профілактичні заходи з охорони праці та здоров'я детально регламентовані трудовим законодавством України, положеннями про державне соціальне страхування та системою стандартів безпеки праці. Безпосередню відповідальність за стан техніки безпеки несуть керівники підприємств.

Не менш важливим чинником є сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Він є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, зростання задоволеності роботою та поліпшення

міжособистісних відносин. Соціально-психологічний клімат може виникати спонтанно, але його якість не є простим наслідком проголошених гасел чи окремих ініціатив керівництва. Це результат систематичної виховної роботи, послідовного впровадження спеціальних заходів, спрямованих на організацію конструктивних стосунків між керівниками і підлеглими, між різними групами працівників.

Формування й удосконалення соціально-психологічного клімату – це постійне практичне завдання керівників різних рівнів управління. Створення комфортної психологічної атмосфери є не лише відповідальною, а й творчою діяльністю, яка потребує знань закономірностей групової динаміки, механізмів регуляції міжособистісних відносин, уміння прогнозувати можливі конфліктні ситуації та їх наслідки. Це вимагає від керівників і фахівців з управління персоналом (у тому числі психологів) глибокого розуміння психології людей, їх емоційних станів, настроїв, переживань і способів реагування на різні виробничі та життєві обставини. Саме поєднання цілеспрямованої роботи над умовами праці, продуманою кадровою політикою, ефективною системою мотивації та увагою до соціально-психологічного клімату забезпечує підвищення ефективності діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

1.3 Загальна характеристика зарубіжних концепцій управління мотивацією на підприємстві

Проблематика мотивації персоналу та гуманізації праці вже протягом тривалого часу перебуває в центрі уваги соціологічних досліджень. Попри те, що нині загальновизнано: вихідні припущення, покладені в основу ранніх концепцій мотивації, є доволі спрощеними й не повною мірою адекватно відображають реальні мотиви поведінки людини, звернення до них залишається необхідним. Це пояснюється тим, що відповідні підходи протягом століть фактично застосовувалися на практиці й закріпилися в

управлінській культурі значно раніше, ніж сформувалися сучасні наукові теорії мотивації.

Задовго до того, як термін «мотивація» увійшов до управлінського дискурсу, було інтуїтивно зрозуміло, що на поведінку людей можна цілеспрямовано впливати задля досягнення виробничих цілей. Одним із найдавніших і найбільш розповсюджених підходів став метод «батога і пряника». Вважалося природним, що працівники будуть вдячні за будь-які засоби, які забезпечують їм та їхнім сім'ям мінімально необхідні умови для виживання.

Наприкінці XIX ст. у країнах Західної Європи така логіка проявлялася особливо виразно. В умовах промислової революції економічна й соціальна ситуація в сільській місцевості Англії була настільки складною, що значна кількість фермерів вимушено переселялася до міст і буквально випрошувала можливість працювати по 14 годин на добу за винагороду, якої лише достатньо було для елементарного існування.

Після виникнення «школи наукового управління» (приблизно 1910 рік) реальні умови життя найманих працівників ще не зазнали кардинального поліпшення, незважаючи на суттєвий технологічний прогрес. Водночас Ф. Тейлор та його послідовники вже усвідомлювали нераціональність та соціальну небезпечність утримання заробітної плати на рівні «голодного мінімуму». Саме тому вони прагнули зробити традиційну мотивацію типу «батіг і пряник» більш керованою та «науково обґрунтованою», зокрема шляхом введення поняття «нормативного денного виробітку» та запровадження системи оплати праці, яка диференціювалася залежно від індивідуального внеску працівника. У результаті поєднання чіткішої системи матеріального стимулювання з ширшим застосуванням спеціалізації та стандартизації виробничих процесів було досягнуте істотне зростання продуктивності праці. Успіх подібних підходів виявився настільки відчутним, що позитивні враження від такої моделі мотивації й досі значною мірою зберігаються у свідомості багатьох керівників.

Поступове поліпшення життєвого рівня найманих працівників, значною мірою завдяки ефективному використанню технологічних інновацій і подальшому поглибленню поділу праці, призвело до усвідомлення того, що простого підвищення матеріальної винагороди вже недостатньо, аби забезпечити зростання трудової віддачі. Це змусило управлінців та науковців шукати нові підходи до мотивації, зосереджуючи увагу насамперед на психологічних чинниках, особистісних потребах та ціннісних орієнтаціях працівників.

Психологічні теорії мотивації праці сформувалися у 1940-х роках і продовжують активно розвиватися донині. Систематичне вивчення мотивації з погляду психології не дає однозначної відповіді на запитання, що саме спонукає людину до праці, проте дозволяє сформулювати низку загальних закономірностей, які пояснюють характер поведінки працівників на робочому місці.

Сучасні концепції мотивації умовно поділяють на дві великі групи – змістовні та процесуальні теорії.

- Змістовні теорії зосереджуються на ідентифікації внутрішніх спонукань (потреб), що визначають напрями діяльності людини та її життєві пріоритети.
- Процесуальні теорії, натомість, розглядають мотивацію переважно через призму когнітивних процесів – сприйняття, очікувань, оцінки справедливості винагороди, індивідуального вибору поведінкових стратегій.

Закладення фундаменту сучасних підходів до розуміння мотивації значною мірою пов'язують з роботами А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. Макклелланда [54].

Одним із перших представників біхевіоризму (напрям у американській психології, де основним предметом дослідження є поведінка людини, а не її свідомість чи мислення), який звернув увагу керівників на складність структури людських потреб та їхній вплив на трудову поведінку,

був Абрахам Маслоу. Розробляючи свою теорію мотивації у 1940-ві роки, він визнавав наявність у людини численних потреб, однак запропонував їх систематизувати, об'єднавши у п'ять базових категорій, що утворюють ієрархічну структуру (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Перелік людських потреб за теорією Маслоу

Потреби	Зміст потреб
1	2
Фізіологічні потреби	Необхідні для виживання: погребі в їжі, воді, притулку, відпочинку, а також сексуальні потреби
Потреби в безпеці і впевненості в майбутньому	Потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому
Соціальні потреби	Відчуття приналежності до чогось або когось, відчуття, що тебе приймають інші, відчуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки
Потреби в повазі	Потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні
Потреби самовираження	Потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і росту як особистості

З позицій теорії А. Маслоу всі людські потреби можуть бути впорядковані у вигляді ієрархічної системи, де кожен наступний рівень ґрунтується на попередньому. До такої системи він відносить п'ять основних груп потреб:

– фізіологічні;

- потреби безпеки і захисту;
- соціальні (приналежності й любові);
- потреби поваги;
- потреби самовираження (самоактуалізації).

Побудова цієї ієрархії покликана продемонструвати, що насамперед на поведінку людини впливають потреби нижчих рівнів, оскільки саме вони вимагають першочергового задоволення. Лише після досягнення певного (не обов'язково повного) рівня задоволення базових потреб активізуються потреби вищих щаблів. У будь-який конкретний момент часу індивід прагне насамперед до задоволення тієї потреби, яка є для нього найактуальнішою та найсильнішою.

Водночас Маслоу підкреслював, що перехід до вищого рівня ієрархії не потребує повного задоволення потреб нижчого рівня. Ідеться не про «сходінки», які різко відділені одна від одної, а про відносно плавний перехід: люди часто починають шукати своє місце в певній соціальній групі ще до повного забезпечення почуття безпеки чи комплексного задоволення фізіологічних потреб.

Теорія Маслоу зробила суттєвий внесок у розуміння того, що саме лежить в основі прагнення людини до праці, та дала керівникам загальну логіку інтерпретації мотиваційної поведінки. Водночас її практичне застосування потребує від менеджера постійного спостереження за підлеглими, аналізу того, які саме потреби є для них актуальними в даний момент, оскільки структура потреб змінюється разом з досвідом, віком, умовами життя і праці. Те, що стимулює працівника сьогодні, може виявитися малоефективним завтра.

Подальші емпіричні дослідження підтвердили корисність ідей Маслоу лише частково. На рівні загальних підходів людей дійсно можна віднести до певних груп із домінуванням потреб нижчого чи вищого рівнів, однак жорстко впорядкованої п'ятирівневої структури у реальному житті не спостерігається. Не одержала повного підтвердження й концепція

«найважливіших» потреб: те, що є визначальним мотиватором для однієї людини, може бути другорядним для іншої. Ключовим недоліком теорії Маслоу називають її недостатню чутливість до індивідуальних відмінностей: різні люди мають різні цінності та уподобання, отже, ефективна мотивація потребує урахування саме індивідуальних потреб, а не лише загальної ієрархії.

Іншу впливову модель, що фокусується на потребах, запропонував Девід МакКлелланд. У межах своєї концепції він виділив три провідні потреби, властиві людині:

- потребу влади;
- потребу успіху (досягнень);
- потребу причетності (належності до групи).

Потреба влади проявляється як прагнення впливати на інших, формувати їхню поведінку, ухвалювати важливі рішення. Особи з вираженою потребою влади – це не обов'язково кар'єристи у негативному значенні цього слова. Частіше вони вирізняються відкритістю, енергійністю, готовністю до конфронтації, послідовним відстоюванням власної позиції.

Потреба успіху за своїм змістом займає проміжне положення між потребою в повазі та потребою самовираження. Її задоволення пов'язане не стільки з формальним визнанням досягнень (статус, звання, нагороди), скільки з внутрішнім відчуттям завершеності та успішності виконаної роботи. Люди з високою потребою досягнень зазвичай:

- схильні до поміркованого ризику (уникають як занадто простих, так і надмірно складних завдань);
- прагнуть брати особисту відповідальність за результат;
- орієнтовані на чіткий і конкретний зворотний зв'язок щодо своїх успіхів.

Потреба причетності, у трактуванні МакКлелланда, близька до соціальних потреб Маслоу. Люди, для яких вона є провідною, надають великого значення міжособистісним контактам, прагнуть налагоджувати

дружні взаємини, бути корисними іншим, працювати в атмосфері підтримки й довіри. Для них привабливою є така робота, що передбачає активне спілкування та розбудову стосунків.

Ще один суттєвий внесок у розвиток змістовних теорій мотивації зробив Фредерік Герцберг, який у другій половині 1950-х років разом із колегами розробив двофакторну модель мотивації. В її основі – розподіл чинників, що впливають на задоволеність працею, на дві групи:

- гігієнічні фактори (умови роботи, заробітна плата, політика та адміністрація організації, міжособистісні стосунки з керівником, колегами, підлеглими тощо);
- мотиваційні фактори (зміст та цікавість роботи, можливість досягнень, визнання результатів, відповідальність, перспективи зростання і самореалізації).

Гігієнічні фактори пов'язані з середовищем, у якому виконується робота. За Герцбергом, за їхньої відсутності або недостатнього рівня сформованості працівник відчуває незадоволеність. Однак навіть повне забезпечення гігієнічних факторів не створює стійкого задоволення роботою і саме по собі не мотивує до підвищення результативності. Навпаки, мотиваційні фактори безпосередньо пов'язані із змістом діяльності: їхня недостатність не завжди призводить до явного незадоволення, але наявність – формує високу зацікавленість, внутрішню залученість та прагнення працювати ефективніше.

Між моделлю Герцберга та ієрархією потреб Маслоу існує очевидний зв'язок: гігієнічні фактори в цілому відповідають фізіологічним потребам і потребам безпеки, тоді як мотиваційні – співвідносяться з потребами в повазі та самовираженні. Проте принципова відмінність полягає у трактуванні ролі цих чинників: якщо у Маслоу задоволення базових потреб може виступати безпосереднім мотиватором, то Герцберг вважає, що гігієнічні фактори лише запобігають виникненню незадоволення, але не спонукають до додаткових зусиль.

Отже, використання теорії Герцберга в управлінні персоналом потребує чіткого розмежування: по-перше, необхідно забезпечити належний рівень гігієнічних факторів, щоб усунути джерела незадоволення; по-друге, цілеспрямовано розвивати мотиваційні фактори, створюючи умови для досягнень, визнання, зростання і самореалізації працівників. Для цього доцільно спільно з персоналом визначати, які саме аспекти змісту праці є для нього найбільш значущими.

Змістовні теорії, таким чином, фокусуються на ідентифікації потреб та пов'язаних з ними чинників, що визначають поведінку працівників. Процесуальні теорії мотивації розглядають інший вимір – вони аналізують, як людина обирає варіанти поведінки і розподіляє свої зусилля між різними цілями з урахуванням сприйняття ситуації, очікувань і суб'єктивної оцінки справедливості винагороди. Вони не заперечують наявності потреб, але наголошують, що реальна трудова поведінка визначається не лише їхньою структурою, а й когнітивними процесами.

До найбільш відомих процесуальних теорій належать теорія очікувань (В. Врум), теорія справедливості (С. Адамс) та комплексна модель мотивації Л. Портера – Е. Лоулера.

Теорія очікувань Віктора Врума виходить з того, що сама по собі наявність активної потреби ще не гарантує мотивації до досягнення певної мети. Людина повинна також вірити в те, що обраний тип поведінки справді приведе до бажаного результату і відповідної винагороди. У межах цієї теорії виділяють три ключові взаємозв'язки:

1. «Зусилля – результат» (E–P) – очікування того, що певний рівень зусиль забезпечить досягнення необхідного результату. За відсутності відчутного зв'язку між зусиллями і результатом мотивація закономірно послаблюється.
2. «Результат – винагорода» (P–R) – переконання працівника, що досягнутий результат буде визнано і він отримає відповідну винагороду.

Якщо працівник не бачить чіткої залежності між результативністю та заохоченням, його мотивація знижується.

3. Валентність – суб’єктивна цінність винагороди для працівника. Якщо винагорода мало значуща або не відповідає очікуванням, навіть сильні потреби не забезпечать високої трудової активності.

Загалом мотивацію в цій моделі можна інтерпретувати як добуток трьох згаданих компонентів: якщо хоча б один із них має низьке значення, загальний рівень мотивації буде слабким.

Теорія справедливості Стейсі Адамса робить акцент на порівняльній оцінці: працівник суб’єктивно співвідносить «власні витрати – власну винагороду» з аналогічним співвідношенням у інших працівників. Якщо він відчуває, що одержує менше за аналогічних або більших зусиль, формується відчуття несправедливості та психологічна напруга. Для її зниження працівник або зменшує інтенсивність праці, або прагне підвищення винагороди. Якщо ж він вважає, що отримує більше, ніж інші, зміни поведінки зазвичай менш виражені. Основний практичний висновок з цієї теорії: доти, доки працівник не сприймає систему винагород як справедливу, очікувати від нього оптимальної віддачі складно.

Модель Л. Портера – Е. Лоулера інтегрує елементи теорії очікувань і теорії справедливості, пропонуючи комплексний підхід до аналізу мотивації. У моделі виділено п’ять ключових змінних:

- витрачені зусилля;
- сприйняття (усвідомлення ролі, оцінка ситуації);
- досягнуті результати;
- винагороди;
- ступінь задоволеності.

Результативність праці, згідно з цією моделлю, залежить не лише від зусиль, а й від здібностей, індивідуальних особливостей працівника та розуміння ним власної ролі. Рівень зусиль, своєю чергою, визначається цінністю очікуваних винагород і переконаністю працівника у наявності

зв'язку «зусилля – результат – винагорода». Важливо, що в цій моделі акцент робиться на зворотному зв'язку: успішні результати, які супроводжуються значущою і справедливою винагородою, формують відчуття задоволеності, що посилює мотивацію надалі. Таким чином, не задоволення саме по собі веде до високої результативності, а результативна праця, належно винагороджена, зумовлює задоволення.

Особливе місце серед сучасних концепцій мотивації посідають погляди Дугласа Макгрегора, який сформулював дві контрастні управлінські парадигми – «теорію Х» та «теорію Y».

«Теорія Х», спадкоємиця традиційних уявлень на кшталт тейлоризму, ґрунтується на припущенні, що:

- людина за своєю природою схильна уникати праці;
- працівників потрібно контролювати, примушувати, «спонукати» зовнішніми засобами;
- більшість людей уникає відповідальності, боїться змін, прагне стабільності;
- працівникам не можна повністю довіряти, вони потребують жорсткого нагляду і регламентації.

За такої управлінської філософії пріоритет надається силам контролю, наказам, інструкціям, системі покарань і зовнішніх стимулів.

«Теорія Y», навпаки, виходить із припущення, що за належних умов людина:

- сприймає працю як природний процес;
- здатна брати на себе відповідальність і прагнути до неї;
- здатна до самоконтролю і самоспрямування;
- мотивується не лише матеріально, а й потребами вищого порядку – причетністю, самоповагою, самореалізацією.

З позицій «теорії Y» увага менеджера зосереджується не на контролі, а на формуванні сприятливого середовища, у якому працівник може проявити ініціативу, творчість і відданість організаційним цілям.

Подальший розвиток цих ідей знайшов відображення у «теорії Z» В. Оучі, яка, спираючись на досвід японських корпорацій, наголошує на високому рівні довіри до працівника, його широкій автономії та колективізмі. Вважається, що надання працівникові більшої свободи й участі у прийнятті рішень посилює його відчуття причетності до організації, формує лояльність і підвищує продуктивність.

У сукупності мотиваційні теорії задають загальні орієнтири для побудови системи управління персоналом, але не пропонують універсальних «рецептів», придатних для будь-якої організації. Тому в реальній практиці формується широкий набір методів мотивації, які поєднують елементи різних теорій і враховують специфіку конкретних умов.

З огляду на це доцільно окреслити характерні риси деяких теоретичних підходів, на які може спиратися сучасний менеджмент. Так, у теорії потреб М. Туган-Барановського виділено п'ять груп потреб:

- фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні тощо);
- статеві (пов'язані з прагненням подібатися представникам протилежної статі);
- симптоматичні інстинкти і потреби (зокрема інстинкти самозбереження);
- альтруїстичні (потреба у безкорисливій турботі про інших);
- практичні (у житлі, транспорті, грошах тощо) [2].

Д. МакКлелланд, як уже зазначалося, рекомендує при розробці систем стимулювання враховувати вторинні потреби у владі, успіху та причетності [8].

У двофакторній теорії Ф. Герцберга всі чинники, що впливають на задоволеність працею, поділяються на:

- гігієнічні (політика фірми та адміністрації, умови праці, рівень оплати, стосунки з керівником, колегами, підлеглими);
- мотиваційні (успіх, визнання і схвалення результатів, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання) [26; 38].

Схожий, але більш гнучкий підхід пропонує теорія ERG К. Альдерфера (existence, relatedness, growth), згідно з якою виділяють три великі групи потреб:

- потреби існування (відповідають фізіологічним потребам і потребам у безпеці);
- комунікативні потреби (зумовлені соціальною природою людини – потребою в друзях, сім'ї, добрих стосунках з колегами, належності до груп, організацій, спільнот);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням до самореалізації, професійного і особистісного розвитку) [52].

На відміну від Маслоу, Альдерфер вважає можливим рух як «угору», так і «вниз» по ієрархії: якщо потреби вищого рівня не можуть бути задоволені, може посилюватися мотиваційний вплив потреб нижчого рівня. Такий підхід розширює можливості для комбінування стимулів та гнучкого управління мотивацією.

Формулюванню теорій «Х» та «Y» Д. Макгрегора передували дослідження різноспрямованих потреб. За теорією «Х» домінують потреби захищеності, працівники намагаються уникати роботи і відповідальності, тому управління будується на контролі, санкціях і загрозах. За теорією «Y» люди за певних умов прагнуть до самореалізації, відповідальності та участі у прийнятті рішень, що вимагає від менеджера створення відповідного середовища.

Теорії, що відображають процес винагородження, акцентують увагу на тому, як відбувається мотивація, за яких умов стимулювання буде ефективним.

- У теорії очікувань В. Врума, як зазначалося, ключове значення має очікування певних наслідків (результату та винагороди) за докладені зусилля.
- У теорії справедливості С. Адамса [41] домінує порівняльна оцінка співвідношення «внесок – винагорода» у себе та інших.

– У комплексній моделі Л. Портера – Е. Лоулера (рис. 1.5) враховуються цінність винагород, зв'язок «зусилля – результат», здібності, характер і роль працівника в організації.

Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона пов'язує успішність діяльності з балансом між прагненням до досягнення успіху та бажанням уникнути негативної оцінки.

У межах теорії спільного управління (participative management) наголошується, що активна участь працівників у житті організації, реальне залучення до ухвалення рішень та конструктивне спілкування з колегами підвищують задоволеність працею, а отже – якість і продуктивність роботи.

Таким чином, сучасні концепції мотивації, попри відмінності у вихідних припущеннях та аналітичних акцентах, сходяться в одному: ефективна система управління персоналом повинна враховувати як структуру потреб працівників, так і особливості їхнього сприйняття, очікувань і оцінки справедливості винагороди, поєднуючи інструменти матеріального й нематеріального стимулювання, розвитку й підтримки.

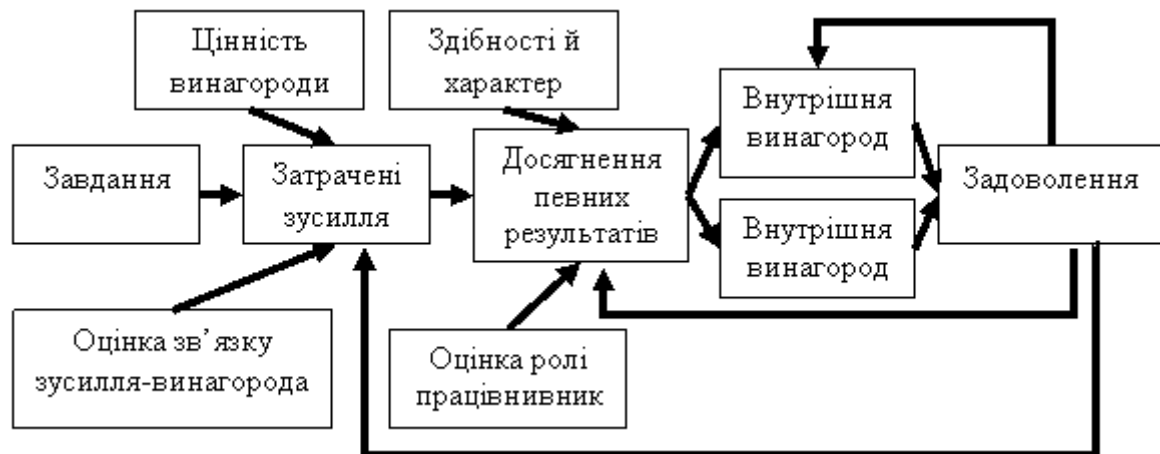


Рис. 1.5. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що ключовою метою даної теорії є підвищення рівня задоволеності працівників змістом та умовами їхньої праці, що, у свою чергу, виступає засобом досягнення іншої стратегічної цілі – зростання ефективності функціонування організації загалом. Теорія орієнтована насамперед на реалізацію та задоволення вторинних потреб персоналу (потреб у визнанні, самовираженні, причетності, професійному зростанні тощо) й виходить із припущення, що саме ці потреби набувають провідного значення за умови базової матеріальної забезпеченості працівників [47].

Її практичне впровадження не потребує істотних додаткових фінансових чи матеріальних ресурсів; вирішальне значення має раціональна організація роботи підлеглих: удосконалення розподілу обов'язків і повноважень, налагодження ефективної комунікації, створення умов для розширення автономії, участі у прийнятті рішень, професійного й кар'єрного розвитку.

З огляду на результати проведеного аналізу доцільно систематизувати виявлені переваги та недоліки основних теорій мотивації, що узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	процес мотивації нескінченний; - розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; - створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації.	- не враховані індивідуальні риси людей; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління;

1	2	3
		- модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі.
Теорія очікувань В. Врума	- встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; - контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань; - формування високого але реалестичного рівня результатів підлеглих.	- не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; - недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління.
Теорією потреб Д. Мак-Клелланда	- люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; - люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірному ризику, особистої відповідальності, ініціативи; - люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують спори і конфлікти, надають емоційну підтримку.	- недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; - не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі; - використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Теорія справедливості С. Адамса	- роз'яснення перспектив (зусилля - винагорода); - пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці.	- модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей; - визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	- мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; - складені переліки факторів для працівників дозволяють їм самотійно виявляти свої вподобання; - трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки;	- суб'єктивні методи дослідження; - наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам;
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	- результативна праця веде до задоволення; - результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; - рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді	- точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; - оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

Упродовж усієї історії розвитку господарювання процес мотивування персоналу був невід'ємною складовою управління, однак його форми та інструменти істотно змінювалися під впливом суспільно-економічних умов, рівня розвитку підприємств, особливостей політичного устрою та загального культурного контексту. На характер мотиваційних механізмів значною мірою впливають як ментальні особливості народу, так і індивідуальні психологічні риси кожної особистості.

Для розуміння тенденцій та особливостей формування сучасної системи мотивації персоналу в Україні доцільно окреслити низку характерних рис національного менталітету, які, так чи інакше, відображаються у трудовій поведінці працівників. Серед типових рис, що впливають на мотивацію, можна назвати необов'язковість, схильність до колективізму, орієнтацію на отримання високої заробітної плати за мінімальних витрат зусиль, схильність до підпорядкування, уникнення особистої відповідальності тощо.

Варто враховувати, що впродовж тривалого часу система мотивації формувалася під впливом комуністичної ідеології, яка визначала єдині для всіх стандарти трудової активності та жорстко регламентувала форми заохочення. У той період керівники використовували переважно ті методи стимулювання, що були спущені згори, а матеріальна винагорода та різноманітні форми морального заохочення підпорядковувалися державним нормативам.

Незважаючи на суттєві зміни, особливо після переходу до ринкової економіки, багато з цих рис і сьогодні зберігаються в організаційній культурі вітчизняних підприємств. Водночас у сучасних умовах провідне місце у мотиваційних системах посідає матеріальна винагорода, яка часто сприймається працівниками як головний стимул професійної активності.

Для порівняння та ілюстрації трансформації мотиваційних чинників доцільно узагальнити найважливіші мотиватори періоду соціалізму та сучасного етапу розвитку, що представлено в табл. 1.5.

Мотиватори періоду соціалізму та сучасного періоду розвитку

Мотиватори праці періоду соціалізму	Мотиватори праці сучасного періоду
принципи стимулювання праці, що базувалися на тарифних ставках і розрядах	номінальна заробітна плата (основна оплата праці, премії, надбавки)
соціальні потреби, які задовольнялися не з ініціативи працівників, а організовувалися «згори»	реальна заробітна плата — підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати
задоволення потреб у безпеці та захищеності	страхування життя
гарантії пенсійного забезпечення	відрахування до пенсійного фонду
гарантії соціального характеру	програми медичного обслуговування
відпустки	мотивування вільним часом
оплата тимчасової непрацездатності	оплата тимчасової непрацездатності
значні соціальні пільги	програми пільг і компенсацій
навчання за рахунок підприємств	програми навчання персоналу
самоповага і самовираження не мали істотного значення	мотивування, засноване на суспільному визнанні
почесні грамоти, відзнаки, ордени, медалі	трудове або організаційне мотивування
фотографії на дошці пошани	участь у акціонерному капіталі
колективна відповідальність	організація харчування
суботники, «походи на овочеві бази», демонстрації (державного характеру, але сприяли згуртованості колективу)	оплата транспортних витрат або обслуговування при використанні власного транспорту
отримання звання «ветеран праці»	плани додаткових виплат
премії	бонуси
пільги при отриманні житла	консультативні служби
надання дачних ділянок	програми житлового обслуговування
надання пільгових путівок	програми, пов'язані з вихованням та навчанням дітей

Відзначимо, що нині найбільш ефективними вважаються процесуальні підходи до мотивації, насамперед теорія очікування та теорія справедливості. Відповідно до теорії очікування В. Врума, працівник докладатиме зусиль лише тоді, коли буде переконаний у наявності прямого зв'язку між досягнутим результатом та очікуваною винагородою. Це означає, що, розподіляючи важливі завдання, керівник має попередньо з'ясувати потреби та очікування підлеглих, а також переконати їх у реальності отримання обіцяної винагороди.

Водночас менеджеру необхідно враховувати положення теорії справедливості А. Адамса, згідно з якою працівники схильні суб'єктивно переоцінювати свій внесок у діяльність організації порівняно з іншими, вважаючи, що їхня винагорода є меншою, ніж заслуговує їхній вклад. Виникнення відчуття несправедливості призводить до напруження, зниження мотивації та може спонукати працівника або зменшити інтенсивність роботи, або шукати шляхи підвищення винагороди.

Тому система мотивації має бути максимально прозорою. Кожен співробітник повинен чітко розуміти, за які результати він може отримати премію, посадову надбавку, додатковий вихідний чи інші форми винагороди, а також розраховувати на публічне визнання з боку керівництва і колективу за проявлену ініціативу, високу якість роботи та творчий підхід.

Висновки до розділу 1

Однією з ключових переваг ефективної діяльності суб'єктів господарювання є наявність кваліфікованих, професійно підготовлених кадрів та компетентних управлінців, здатних організовувати і координувати виробничі процеси. Навіть сформувавши колектив високопрофесійних фахівців, організація не може досягти сталого успіху без систематичного й цілеспрямованого мотивування персоналу.

Мотивація є основоположним елементом управління трудовим потенціалом, оскільки вона визначає поведінку працівників, впливає на їхню активність та результативність, спрямовує зусилля на досягнення організаційних цілей. Стимулювання трудової діяльності включає як зовнішні, так і внутрішні чинники, які можуть посилювати або, навпаки, послаблювати силу мотиву, впливаючи на стійкість трудової активності. Вивараний, цілеспрямований вибір стимулів забезпечує підвищення ефективності роботи і на рівні організації, і на рівні окремого працівника.

Сучасний керівник зобов'язаний враховувати комплекс факторів, що визначають успішне функціонування підприємства, серед яких проблема мотивації посідає провідне місце. Формуючи оптимальну систему заохочення, менеджеру слід звертатися до напрацювань класичних теорій мотивації, адаптуючи їх до національного культурного контексту. З урахуванням сучасних умов соціально-економічного розвитку України можна стверджувати, що епоха мотивації, заснованої виключно на матеріальних стимулах, поступово відходить у минуле. Водночас питання створення дієвої системи мотивації вітчизняних працівників залишатиметься актуальним ще тривалий час, потребуючи комплексного та науково обґрунтованого підходу.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ПОЛІКЛІНІКА №16»ХМР

2.1 Характеристика та організаційна структура КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР

Охорона здоров'я є одним із ключових пріоритетів державної політики, адже саме вона забезпечує збереження, виживання та подальший розвиток народу України. Важлива роль у цій сфері належить висококваліфікованим фахівцям, діяльність яких формує якість медичних послуг та сприяє реалізації державних стратегій, спрямованих на зміцнення інтелектуального, фізичного й духовного потенціалу суспільства. Експериментальною базою магістерського дослідження виступає Комунальне некомерційне підприємство «Міська дитяча поліклініка №16» Харківської міської ради, яке має розгалужену структуру, тривалу історію функціонування та значний кадровий ресурс.

Історія закладу розпочалася 14 вересня 1950 року, коли наказом №334 по Харківському міськздороввідділу на базі дитячого відділення міської лікарні №12 та дитячої консультації №5 було відкрито самостійну дитячу лікарню №16. Протягом наступних десятиліть заклад надавав медичну допомогу дітям Орджонікідзевського району, маючи у своєму складі стаціонар на 240 ліжок та поліклінічне відділення потужністю 630 відвідувань у зміну. У 1996 році відбулася реорганізація, у результаті якої створено дві установи: «Міська дитяча клінічна лікарня №16» та «Міська дитяча поліклініка №16». З 1997 року поліклініка функціонує як самостійна установа та продовжує надавати медичну допомогу дитячому населенню району. Нині вона обслуговує дітей Індустріального району міста Харкова, де

проживає 17 468 дітей віком від 0 до 18 років, серед яких 612 є внутрішньо переміщеними особами з територій Донецької та Луганської областей.

Амбулаторно-поліклінічна допомога надається на 20 педіатричних дільницях, а консультативна допомога забезпечується лікарями за 14 спеціальностями, серед яких кардіологія, хірургія, ортопедія-травматологія, отоларингологія, неврологія, логопедія, офтальмологія, гастроентерологія, ультразвукова та рентгенологічна діагностика, фізіотерапія, функціональна діагностика тощо. Додатково на базі поліклініки ведуть прийом міські фахівці, зокрема нефролог, гематолог і пульмонолог, а також співробітники кафедри педіатрії №2 Харківського національного медичного університету. Лікарі-спеціалісти та дільничні педіатри мають у розкладі як ранкові, так і вечірні прийоми. Потужність поліклініки становить 635 відвідувань у зміну.

Матеріально-технічне забезпечення закладу відповідає сучасним вимогам щодо організації діагностики та лікування. Клініко-діагностична лабораторія оснащена обладнанням для проведення клінічних, бактеріологічних та біохімічних досліджень. У 2014–2016 роках проведено оновлення апаратури фізіотерапевтичного відділення, лабораторії, стерилізаційного підрозділу та кабінету електрокардіографії. У 2012 році встановлено цифрову рентгеновську систему «МЕДІКС», а також апарат ультразвукової діагностики «Ultimara». Заклад повністю забезпечений медикаментами, реактивами, дезінфекційними засобами та засобами для надання невідкладної допомоги дітям.

З 2018 року в реєстратурі впроваджено електронний документообіг за програмою «Автоматизована система MedCardPlus», що забезпечило можливість електронного запису на прийом, оптимізацію роботи персоналу та зручність для пацієнтів. Запис на прийом здійснюється в електронній формі, телефоном або при особистому зверненні. Реєстратура оснащена необхідною комп'ютерною технікою.

Заклад має дві локації: основну за адресою вул. Луї Пастера, 2 та філію на вул. Плитковій, 4/3. Організаційна структура поліклініки є типовою для

медичних закладів відповідного рівня та включає адміністративний блок у складі головного лікаря, його заступників з медичної частини та економічних питань, головної медичної сестри, головного бухгалтера, статистичного відділу та відділу кадрів. У структурі закладу функціонують фізіотерапевтичне відділення, кабінети ЛФК, масажу, стерилізаційне відділення, кабінети функціональної діагностики, рентгенологічний кабінет, логопедичний, маніпуляційні кабінети, кабінет долікарської допомоги, кабінет медичної статистики, реєстратура та кабінет щеплень.

Фінансове забезпечення діяльності закладу упродовж останніх років демонструє тенденцію до зростання: у 2022 році використано 10,7 млн грн, у 2023 році — 14,3 млн грн, а у 2024 році — 23,1 млн грн. У 2022 році проведено капітальний ремонт реєстратури, ізолятора, кабінету профілактичних щеплень та санітарного приміщення для маломобільних груп населення на суму 1 300 000 грн.

Право на здійснення медичної практики заклад отримав відповідно до ліцензії на провадження господарської діяльності у сфері медичної практики (ідентифікаційний код 31939013), виданої згідно з наказом від 13.09.2018 р. №1665, що підтверджено реєстраційним досьє від 06.09.2018 р. №04/0609-М.

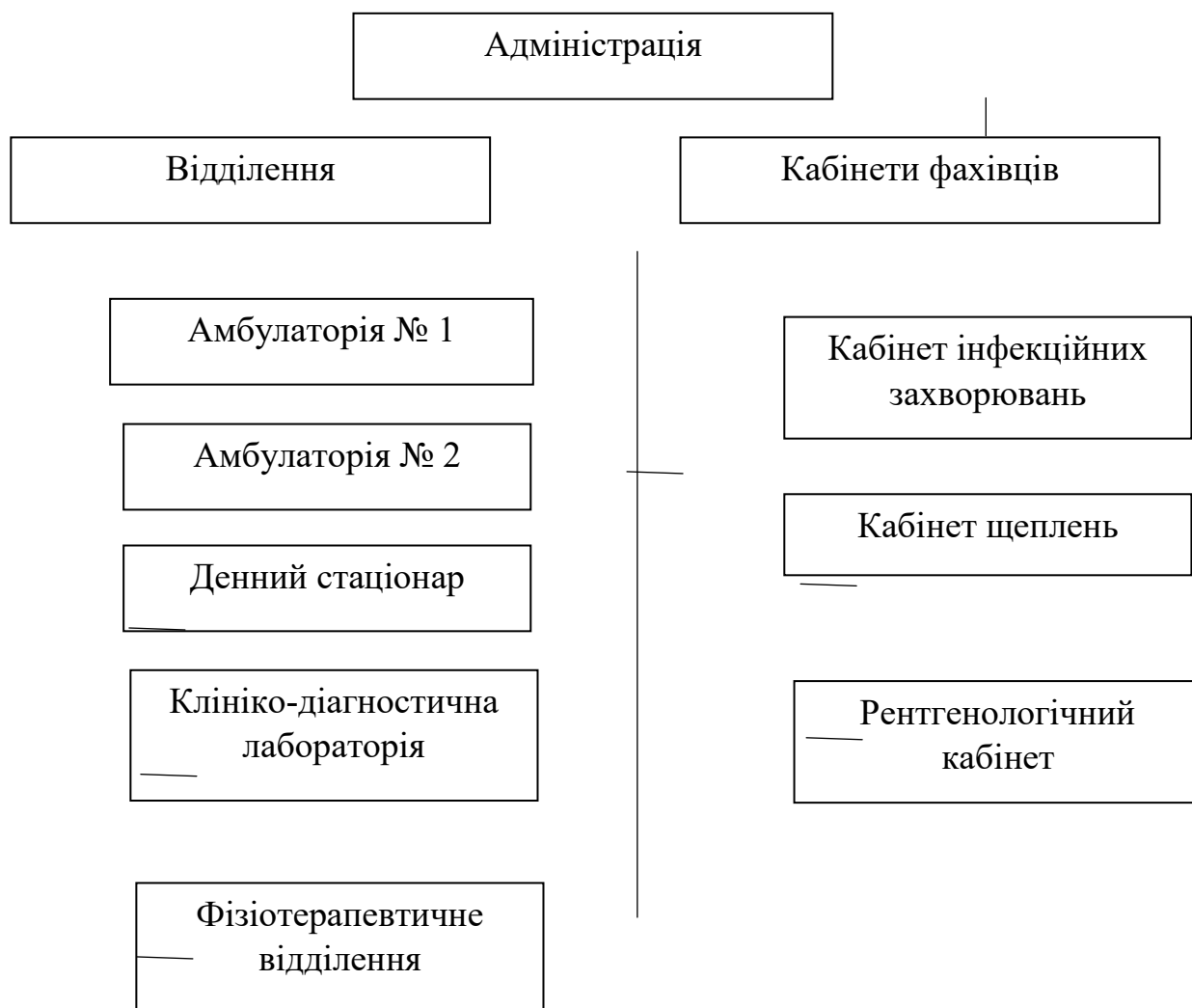


Рис. 2.1 Узагальнена організаційна структура КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР

У 2022 році за кошти місцевого бюджету було здійснено оновлення матеріально-технічної бази закладу, що включало придбання двох персональних комп'ютерів і двох багатофункціональних пристроїв на суму 68 949 грн, а також комплекту комп'ютерної електрокардіографічної системи "CARDIOTEST" вартістю 30 000 грн і біохімічного аналізатора за 90 000 грн. Поряд із цим суттєву частку оновлення оснащення забезпечили надходження від Національної служби здоров'я України. За рахунок фінансування НСЗУ заклад придбав фотоелектроколориметр, холодильне обладнання,

електрокардіографи, автоматичний гематологічний аналізатор, інформаційне табло, меблі для реєстратури, маніпуляційного кабінету та ізолятору, а також низку персональних комп'ютерів різних модифікацій і снігоочисну машину. Це дозволило модернізувати основні робочі місця, підвищити якість діагностики та організаційної роботи, а також забезпечити безперервність функціонування підрозділів у зимовий період.

За даними фінансової звітності щодо витрат на медикаменти за період 2018–2020 років, у 2022 році на медикаментозне забезпечення було витрачено 410,6 тис. грн при загальній кількості 219 696 відвідувань, що становило 1,9 грн на одне відвідування. У 2023 році відповідні витрати становили 549,4 тис. грн при 202 862 відвідуваннях, а вартість одного відвідування зросла до 2,7 грн. У 2024 році на медикаменти було витрачено 305,484 тис. грн, кількість відвідувань становила 161 689, а показник вартості одного відвідування знизився до 1,8 грн.

Щодо забезпечення пільгових категорій, протягом 2022 року рецепти було виписано 24 дітям на суму 6,0 тис. грн, при цьому на одну дитину припадало 250 грн. У 2023 році пільгове забезпечення отримали 18 дітей на суму 7,074 тис. грн, що становило 393 грн на одну дитину. У 2024 році рецепти було виписано 14 дітям на суму 5,444 тис. грн, а витрати на одну дитину становили 388,8 грн.

Забезпечення безкоштовним харчуванням також залишалося одним із важливих напрямів соціальної підтримки пацієнтів. У 2022 році відповідне забезпечення становило 238,2 тис. грн, що в розрахунку на одну особу відповідало 8214,8 грн. У 2023 році цей показник становив 267,8 тис. грн (9234,48 грн на одну особу), а в 2024 році — 286,796 тис. грн із показником 9889,50 грн на одну особу. Це свідчить про поступове зростання витрат на якість та повноцінність харчування дітей, які потребують безкоштовного забезпечення.

У 2022 році у закладі була проведена оптимізація штатного розпису. Станом на 1 січня 2022 року чисельність персоналу становила 182,5 штатних

одиниць, тоді як у 2019 та 2020 роках вона складала по 163 одиниці. У 2023 році медичне обслуговування здійснювали 41 лікар, що більше ніж у 2022 році, коли в штаті працювали 39 лікарів. Укомплектованість дільничними лікарями, лікарями-фахівцями та середнім медичним персоналом у цей період досягала 100 %, що підтверджує стабільність кадрового забезпечення та здатність закладу забезпечувати безперервність медичної допомоги (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл лікарів за кваліфікаційною категорією (%)

	2022		2023		2024	
	Абсолют. число	%	Абсолют. число	%	Абсолют. число	%
Вища категорія	13	28,9	11	29,8	14	28,9
I категорія	17	46,7	18	48,6	20	46,7
II категорія	6	6,7	4	10,8	3	6,7
Не мають категорії	3	17,8	4	10,8	4	17,8
Усього лікарів	39	100	37	100	41	100

Аналізуючи кваліфікаційну характеристику лікарських кадрів, треба відзначити,, що серед лікарів найбільшу питому вагу складають лікарі з I кваліфікаційною категорією.

Таблиця 2.2

Кваліфікаційна характеристика лікарських кадрів

№ з/п	Спеціальність	Вс ьог о	Вища категорія		Перша категорія		Друга категорія		Не мають категорії	
			абс	%	абс	%	абс	%	абс	%

1.	Педіатр	19	3	15,7	11	57,9	3	15,7	2	10,7
2.	Кардіолог	1	1	100						
3.	Ортопед	1			1	100				
4.	Хірург	1	1	100						
5.	Отоларинголог	2			2	100				
6.	Офтальмолог	1	1	100						
7.	Невролог	2			1	50			1	50
9.	Інфекціоніст	1					1	100		
10	Гінеколог	1	1	100						
11	Лікар-лаборант	2	1	50	1	50				
12	Лікар статист	1	1	100						
13	Лікар ЛФК	1	1	100						
14	Лікар УЗД	1							1	100
15	Зав. амбулаторії	2	2	100						
16	Лікар алерголог	1	1	100						
17	Лікар дерматолог	1							1	100
	Всього	39	14		16		4		5	
	Головний лікар	1	1							
	Заступник гол лікаря	1	1							
	Всього	41	16		16		4		5	

Аналіз кваліфікаційної характеристики лікарських кадрів свідчить про те, що серед дільничних лікарів-педіатрів основну частку становлять фахівці, які мають першу кваліфікаційну категорію, тоді як серед лікарів-спеціалістів переважають працівники з вищою категорією. Водночас на теперішній час двоє дільничних лікарів-педіатрів ще не мають присвоєної кваліфікаційної категорії, що потребує подальшого професійного зростання та участі в атестаційних процедурах. За результатами останніх трьох років план атестації лікарів і середнього медичного персоналу був виконаний повністю, що підтверджує належний рівень організації підвищення кваліфікації та дотримання вимог щодо професійної атестації працівників закладу.

Таблиця 2.3

Характеристика лікарських кадрів за віком

Посада	Рік	Всього фізичних осіб	До 30 років	31-40 років	41-55 років	56-60 років	60 років та старше
Педіатри	2020	19	1 -5,2%	4-21,1 %	4-21,1%	5-26,3%	5-26,3%
	2019	18	1 -5,6%	5-27,8 %	4-22,2%	6-33,3%	2-11,1%
Лікарі-спеціалісти	2020	16	1-6,2%		8-50,0%	5-31,2%	2-12,6%
	2019	15	-	1-6,6%	7-46,7%	5-33,3%	2-13,3%
Зав. відділенням	2020	2	-	-	1-50,0%	1-50,0%	-
	2019	3	-	-	2-66,7%	1-33,3%	-
Всього	2020	37	2-5.5%	4-10.8%	13-35,1%	11-29.7%	7-21.7%
	2019	37	1-2,7%	6-16,2%	13-35,1%	13-35,1%	4-10,8%

Аналіз вікової структури лікарських кадрів свідчить, що найбільшу частку становлять лікарі у віковій групі 41–55 років — 35,1%. Майже третину (29,7%) складають фахівці у віці 56–60 років, ще 21,7% — лікарі старші 60 років. Молодих спеціалістів віком до 30 років у закладі лише 2,7%, що вказує на наявність проблеми оновлення кадрового потенціалу та потребу у підтримці молодих фахівців. Загальна оцінка показників діяльності поліклініки за 2018–2023 роки засвідчує, що основні завдання щодо забезпечення медичною допомогою дитячого населення району виконано в повному обсязі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було всебічно проаналізовано характеристику та організаційну структуру КНП «Міська дитяча поліклініка №16» Харківської міської ради. Підтверджено, що охорона здоров'я залишається одним із ключових напрямів розвитку суспільства і держави та визначальним чинником збереження і зміцнення людського потенціалу України. Встановлено, що ефективне функціонування галузі залежить від кваліфікації медичних працівників, оскільки саме вони забезпечують реалізацію державної політики у сфері медичної допомоги та формують якість надання послуг.

Запровадження моделі медичної допомоги на засадах сімейної медицини спричинило відчутний дефіцит фахівців, що актуалізує необхідність комплексної роботи щодо забезпечення як первинної, так і вторинної ланок компетентними кадрами. Вирішення цієї проблеми дасть змогу підвищити рівень задоволеності пацієнтів первинною та спеціалізованою допомогою та зміцнити ефективність функціонування системи охорони здоров'я міста Харкова.

У ході дослідження визначено ключові завдання розвитку КНП «Міська дитяча поліклініка №16» ХМР та проведено аналіз кадрової

структури й фонду оплати праці. На основі отриманих результатів встановлено, що для збереження існуючого кадрового потенціалу та залучення додаткових медичних працівників необхідним є формування ефективної системи мотивації, яка має включати як матеріальні, так і моральні стимули, спрямовані на підтримку професійного зростання та підвищення зацікавленості у роботі.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ПОЛІКЛІНІКА №16»ХМР

3.1 Організаційне забезпечення розвитку медичних працівників КНП «Міська дитяча поліклініка №16»ХМР

Успішність процесів формування та розвитку медичних кадрів підприємства значною мірою залежить від ефективності організаційного забезпечення. Відповідно до тлумачного словника української мови, забезпечувати означає, по-перше, постачати щось у достатній кількості та задовольняти відповідні потреби, а по-друге — створювати умови, які гарантують надійне здійснення певної діяльності [52]. У такому контексті організаційне забезпечення визначає роль кожної структурної ланки, формує взаємозв'язки між ними, встановлює завдання та функції, визначає методи і способи роботи, забезпечуючи цілісність і скоординованість елементів системи [23]. Система організаційного забезпечення розвитку медичного персоналу постає як взаємопов'язаний комплекс структур, механізмів та ресурсів, що створюють необхідні умови для результативного здійснення ключових процесів — навчання, оцінювання, атестації, стимулювання і соціального розвитку працівників. Вона також підтримує стабільне функціонування закладу охорони здоров'я в цілому.

Результати комплексної діагностики рівня формування і розвитку медичних кадрів КНП «Міська дитяча поліклініка №16» ХМР засвідчили наявність низки проблемних аспектів, які найбільш чітко проявляються у сфері планування і прогнозування кадрових потреб, у первинній підготовці фахівців, а також у системах їх стимулювання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. З огляду на це виникає необхідність детальніше проаналізувати зазначені елементи системи кадрового розвитку.

Первинна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка базуються на навчанні, яке здійснюється як у закладах освіти, так і безпосередньо в установах охорони здоров'я (табл. 3.1). Обидва види навчання мають свої переваги й недоліки. Навчання на базі медичних закладів, що володіють необхідною матеріально-технічною базою та мають досвідчених наставників, залишається одним із найефективніших способів розв'язання кадрових проблем. Саме ця форма професійного розвитку сприяє швидкому залученню працівника до специфіки закладу, підвищує практичну складову підготовки та забезпечує більш гнучку адаптацію персоналу до потреб організації. Зростання ролі розвитку персоналу в забезпеченні сталого функціонування закладів охорони здоров'я зумовило тенденцію, за якої такі установи перебирають на себе функції неперервного навчання, професійної адаптації, планування кар'єри та удосконалення компетентностей працівників [43]. Цю тенденцію підтверджують статистичні дані: 72,8% медичних працівників проходять навчання безпосередньо в закладах охорони здоров'я, тоді як у закладах формальної освіти — лише 27,2%. Низький рівень затребуваності послуг освітніх установ пояснюється рядом чинників, серед яких значні фінансові витрати на таке навчання та недостатня сучасність їх навчально-матеріальної бази. Скорочення фінансування освітньої сфери також призводить до зниження ефективності підготовки кадрів. У сучасних умовах заклади охорони здоров'я не мають можливості утримувати власну освітню інфраструктуру, оскільки їх діяльність здебільшого фінансується з державного бюджету, ресурсів якого хронічно бракує [11, 45]. Попри це, одним із ключових факторів результативного функціонування системи охорони здоров'я залишається зміцнення співпраці з навчальними закладами різних рівнів акредитації. Така співпраця забезпечує можливість оновлення знань, доступ до сучасних методик, участь у професійних програмах та залучення молодих спеціалістів, що є необхідною умовою розвитку кадрового потенціалу галузі.

Порівняльна характеристика форм навчання

Форми		Сутність	Переваги	Недоліки
Навчання поза робочим місцем (розвиток медичних кадрів в закладах освіти, самостійно)				
ФОРМИ	лекція	монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух	підвищення наукового рівня підготовки слухачів	значні витрати часу, пасивне сприйняття матеріалу
	навчальні ситуації	реальна або придумана ситуація з питаннями для аналізу	розвиток творчої учбово-пізнавальної діяльності, більш осмислене та самостійне засвоєння знань	великі витрати часу на вивчення матеріалу, слабка ефективність
	моделювання	відтворення реальних умов праці	різноманітність у навчанні, активність персоналу	ускладнення сприйняття матеріалу
	самостійне навчання	працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень	зручність, відсутність обмежень у виборі освітніх можливостей	відсутність спілкування, недостатня наявність сильної мотивації
Навчання в закладах охорони здоров'я (розвиток медичних кадрів безпосередньо в реальній обстановці)				
ФОРМИ	інструктаж	роз'яснення і демонстрування прийомів роботи на робочому місці	нетривалий термін навчання, відсутність необхідності витратити значні кошти	розвиток простих технічних навичок і нічого більше
	наставництво	процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради	можливість індивідуального підходу, можливість більш точного обліку індивідуальних особливостей при визначенні темпу і змісту навчання	великі витрати часу і сил, порушення процесу наставництва через необхідність виконання наставником термінових завдань
	робоча ротація	полягає в переміщенні працівника з однієї ділянки роботи на іншу всередині організації з метою ознайомлення з новими напрямками роботи	подолання професійної обмеженості працівника, створення умов для ознайомлення з роботою інших підрозділів	зниження продуктивності праці внаслідок переміщення працівника з одного робочого місця на інше
	копіювання	працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії	низькі витрати на навчання	відсутність творчості

Активна співпраця закладів охорони здоров'я із закладами вищої медичної освіти відкриває можливості не лише для реалізації конкретних заходів, спрямованих на розвиток медичних кадрів — передусім у частині стимулювання фахівців до підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки — а й для підвищення ефективності таких важливих складових кадрового забезпечення, як пошук кандидатів на вакантні посади та первинна професійна підготовка молодих спеціалістів. Така взаємодія сприяє формуванню якісного резерву кадрів, посиленню практичної складової навчання майбутніх медичних працівників та створенню механізмів своєчасного кадрового оновлення. З огляду на це, важливою є побудова структурованої та узгодженої схеми взаємодії між закладами охорони здоров'я та закладами вищої медичної освіти щодо питань розвитку персоналу. Узагальнена модель такої взаємодії подана на рисунку 3.1, де представлено основні напрями співпраці, послідовність організаційних дій та механізми координації спільних зусиль у сфері формування та розвитку медичних кадрів.



Рис. 3.1. Схема взаємодії закладів охорони здоров'я з закладом вищої медичної освіти стосовно питань розвитку персоналу

Розглядаючи співпрацю як важливий чинник формування конкурентних переваг, доцільно окреслити основні передумови виникнення корпоративного замовлення на підготовку кадрів. Такий підхід стає можливим за умови, коли заклади охорони здоров'я становлять розгалужену й стабільно функціонуючу структуру, що займає стійкі позиції на ринку та має перспективи подальшого розвитку; коли перші особи закладів демонструють високий професіоналізм і здатні орієнтувати діяльність кадрових служб на розв'язання стратегічних завдань; коли існує стійкий інтерес молоді до медичних спеціальностей; а також коли держава через відповідні інституції стимулює укладання договорів між закладами охорони здоров'я та освітніми установами щодо підготовки необхідних фахівців [16].

У системі організаційного забезпечення розвитку медичних працівників ключову роль має відігравати зміцнення взаємодії між закладами охорони здоров'я та освітніми інституціями. Однак аналіз наявної практики свідчить, що навіть попри співпрацю з навчальними закладами, чинні механізми розвитку персоналу часто виявляються недостатньо ефективними. Це пов'язано не лише з обмеженим ресурсним потенціалом самих медичних установ, а й із тим, що система освіти не здатна повною мірою задовольнити зростаючі потреби у кваліфікованих медичних кадрах. За таких умов важливо звернути увагу на нові організаційні форми розвитку персоналу, зокрема на інноваційні центри підвищення кваліфікації.

Інноваційні центри підвищення кваліфікації становлять важливу ланку системи підготовки медичних кадрів, оскільки їх ефективне функціонування здатне істотно підвищити якість підготовки працівників відповідно до реальних потреб закладів охорони здоров'я. Ці центри розглядаються як найбільш гнучка та результативна форма професійного розвитку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни суспільних запитів, впроваджувати сучасні технології та застосовувати поглиблені знання у практичній діяльності [18]. Концентрація навчальних функцій у таких центрах створює

можливість для вирівнювання матеріально-технічних умов підготовки, стандартизації та підвищення якості освітнього процесу [7].

Головною перевагою розвитку медичних кадрів на базі інноваційного центру є гнучкість, яка забезпечує швидке реагування на зміни у структурі медичних потреб. Водночас створення та утримання подібних центрів потребує значних фінансових ресурсів, що робить державну підтримку визначальним чинником їх ефективного функціонування. Зважаючи на обмежені можливості багатьох закладів охорони здоров'я, оптимальним рішенням є створення корпоративного інноваційного центру підвищення кваліфікації, який би обслуговував групу закладів. Такий підхід дозволить консолідувати ресурсний потенціал держави та освітніх інституцій, забезпечити економію масштабів і створити єдині стандарти підготовки.

Інноваційний центр підвищення кваліфікації може стати навчальним закладом нового типу, здатним забезпечити інтенсивність та модернізацію навчального процесу, сприяти формуванню кадрового резерву та координувати інтереси сфери освіти, закладів охорони здоров'я та держави. Його діяльність здійснюватиметься відповідно до Конституції України, Закону України «Про освіту», положень про організацію навчального процесу, нормативів підготовки робітників та інших актів, що регулюють сферу освіти.

За сучасних умов особливо важливо забезпечити відповідність між кадровими ресурсами та наявними вакансіями в кожному регіоні. Тому одним із першочергових завдань є розроблення комплексної програми орієнтації молоді на медичні професії. Варто зазначити, що сьогодні медичні спеціальності не завжди асоціюються з престижем, до якого прагне сучасна молодь, а засоби масової інформації рідко створюють позитивний імідж працівників медичної сфери. За таких умов заклади охорони здоров'я повинні приділяти значно більше уваги кар'єрному розвитку молодих фахівців, адже це сприятиме підвищенню привабливості медичних професій і поліпшенню кадрової ситуації.

Основні напрями діяльності інноваційних центрів підвищення кваліфікації охоплюють первинну підготовку працівників, оцінювання кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку, а також створення умов для їх професійного розвитку. До цих процесів відносять визначення потреб у навчанні, розробку відповідних програм, підбір форм і методів навчання, залучення викладачів і наставників, забезпечення сприятливих умов для освітнього процесу, використання активних методів навчання, стимулювання творчості та оцінку результативності підготовки.

Інноваційні центри підвищення кваліфікації є важливим інструментом оновлення й модернізації системи підготовки медичних кадрів, забезпечуючи її відповідність запитам сучасного суспільства. Принцип їх формування ґрунтується на інтеграції ресурсів закладів охорони здоров'я, навчальних закладів, органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Використання механізмів державно-приватного партнерства дає змогу не лише поєднати фінансові та організаційні ресурси, а й забезпечити формування сучасної інфраструктури, залучення інвестицій та підвищення соціально-економічного розвитку регіону. Створення та ефективне функціонування таких центрів потребує врахування низки чинників, які визначають їх результативність, що узагальнено представлено на рисунку 3.2.

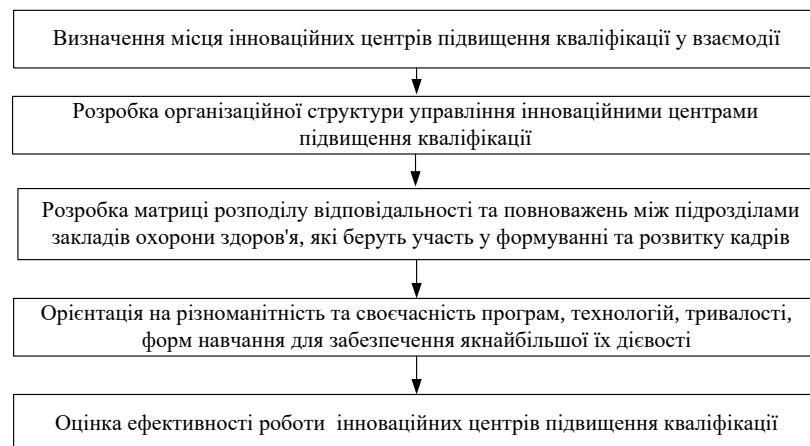


Рис. 3.2. Фактори та умови створення інноваційних центрів підвищення кваліфікації

Головною умовою ефективного функціонування економіки будь-якої країни є конструктивна взаємодія органів державної влади та бізнесу, що забезпечує стає соціально-економічне зростання. У цьому контексті визначення ролі інноваційних центрів підвищення кваліфікації в загальній системі державного й приватного управління та аналіз їхніх особливостей взаємодії з усіма зацікавленими сторонами становить важливий етап дослідження. Створення таких центрів можливе лише за умови державної підтримки, адже саме вона забезпечує збалансованість приватних і державних інтересів у процесі професійного розвитку медичних кадрів. З одного боку, участь держави сприяє підвищенню якості підготовки працівників медичних установ, а з іншого — гарантує покращення якості життя населення, стабільність та стійкий розвиток соціальної сфери.

Реалізація державно-приватного партнерства у створенні та діяльності інноваційних центрів підвищення кваліфікації дозволяє забезпечити взаємовигідне співробітництво між усіма учасниками процесу, який вибудовується на основі гармонізації та захисту державних і приватних інтересів. Саме через таку взаємодію стає можливим суттєве підвищення рівня підготовки медичних працівників та адаптація системи професійного розвитку до реальних потреб охорони здоров'я.

Одним із першочергових етапів створення інноваційного центру є формування його керівного органу та визначення чіткої підпорядкованості й субординації. Це досягається шляхом розроблення організаційної структури, яка повинна забезпечувати оптимальний розподіл функціональних обов'язків, компетенцій, прав і відповідальності, а також визначати форми і механізми взаємодії між усіма елементами управління та працівниками, задіяними у діяльності центру [48]. Організаційна структура повинна бути гнучкою, логічно узгодженою та здатною забезпечити безперервність навчального процесу, швидке реагування на виклики в сфері охорони здоров'я й ефективну координацію з медичними установами.

Важливим елементом створення інноваційних центрів підвищення кваліфікації є також побудова матриці розподілу відповідальності та повноважень між підрозділами закладів охорони здоров'я, що беруть участь у формуванні та розвитку кадрів, і самим інноваційним центром. Така матриця дозволяє визначити функціональні ролі учасників, уникнути дублювання повноважень, встановити чіткі лінії відповідальності та забезпечити узгодженість усіх дій, пов'язаних із розвитком персоналу. У таблиці 3.2 представлено узагальнений варіант такого розподілу, що може бути використаний як модель для практичної реалізації системи професійного розвитку медичних кадрів.

Таблиця 3.2

Матриця розподілу відповідальності і повноважень суб'єктів взаємодії в формуванні та розвитку кадрів

Складові	Найменування складових	Суб'єкти взаємодії			
		Організаційно-управлінські структури закладів охорони здоров'я			Інноваційні центри підвищення кваліфікації
		Керівництво	Відділ кадрів	Відділ організації праці та заробітної плати	
1	2	3	4	5	6
Формування кадрового потенціалу	Пошук кандидатів на вакантне робоче місце	О	У	У	-
	Добір працівників				
	відбір	О	У	У	І
	найм	О	У	У	І
	Первинна професійна підготовка	О	У	У	О
	Адаптація	О	О	У	У
Розвиток кадрового потенціалу	Оцінка та атестація	О	І	У	О
	Внутрішньоорганізаційний рух	О	О	У	І
	Стимулювання	О	О	У	У
	Підвищення кваліфікації	О	У	У	О
	Професійна перепідготовка	О	У	У	О
	Соціальний розвиток	О	О	У	У

Умовні позначення: «О» – «організує» (керує роботами, координує роботу виконавців і приймає рішення, узагальнює результати робіт, несе відповідальність за кінцеві результати); «У» – «бере участь» (розділяє спільну діяльність, несе відповідальність за якість виконання роботи в узгодженій сфері своїх повноважень); «І» – «отримує інформацію» (отримує інформацію про прийняте рішення).

Заповнення матриці розподілу відповідальності здійснювалося на основі детального аналізу Положення про відділ кадрів, Положення про відділ організації та оплати праці, Положення про відділ підготовки кадрів, Положення про відділ соціального розвитку, а також посадових інструкцій відповідних категорій персоналу. Чітке розмежування функціональних повноважень та обов'язків дозволяє уникнути дублювання завдань між підрозділами, запобігти непорозумінням та забезпечує узгодженість дій усіх служб, залучених до процесів формування та розвитку медичних кадрів.

Документальне забезпечення системи формування й розвитку персоналу представлено комплексом внутрішніх нормативних документів, серед яких ключове місце посідають Положення відповідних відділів, Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, робочі навчальні плани та програми, розроблені й затверджені інноваційним центром підвищення кваліфікації. Ці документи визначають порядок організації освітнього процесу, формування компетентностей працівників і механізми оцінювання результатів навчання.

Інноваційний центр підвищення кваліфікації розглядається як спеціалізований заклад, що забезпечує заклади охорони здоров'я не лише первинною професійною підготовкою кадрів, але й організовує їхню перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування та практичне навчання студентів медичних вишів і коледжів. Його діяльність охоплює навчально-освітні, координаційні, організаційні та аналітичні функції, спрямовані на формування сучасної системи безперервного професійного розвитку медичних працівників.

Однією з ключових проблем сучасної системи медичної освіти є недостатній рівень взаємодії між закладами освіти та закладами охорони здоров'я. Внаслідок цього навчальні програми не завжди відповідають реальним потребам медичної практики та вимогам сучасних технологій. Для подолання цієї невідповідності важливо забезпечити обмін інформацією між освітніми установами та медичними закладами: з одного боку, заклади вищої освіти мають бути ознайомлені з актуальними навчальними програмами й практичними потребами профільних організацій; з іншого — викладачі мають відвідувати сучасні медичні установи для вивчення нових технологій і методик. Це повинно враховуватися під час складання навчальних програм і вибору форм навчання.

Ефективність діяльності інноваційного центру значною мірою залежить від наявності у структурі управління закладів охорони здоров'я відповідальної особи, яка координуватиме процеси формування та розвитку персоналу і забезпечуватиме реалізацію планів роботи центру. Належна організація управлінської вертикалі сприятиме підвищенню узгодженості між структурними підрозділами та оптимізації механізмів професійного розвитку кадрів.

Однією з найбільш актуальних проблем, що може виникнути в діяльності інноваційного центру, є контроль якості навчання та оцінка його ефективності. Ступінь досягнення очікуваних результатів розвитку медичного персоналу залежить від здатності центру забезпечити високу якість реалізації навчальних програм. Для цього необхідно створити систему показників оцінки ефективності, яка дозволить визначити внесок кожного підрозділу та учасника освітнього процесу в кінцевий результат.

При цьому важливо враховувати, що критерії ефективності інноваційного центру підвищення кваліфікації будуть різнитися залежно від зацікавлених сторін. Керівництво закладів охорони здоров'я оцінюватиме ефективність центру через підвищення якості роботи персоналу, який пройшов навчання; фінансові служби — з позиції витрат і досягнутої

економії ресурсів; викладачі — через рівень активності слухачів, засвоєння ними знань та загальну результативність освітнього процесу; самі працівники — через комфортність навчального середовища, зрозумілість і практичну цінність отриманих знань.

Тому чітко поставлені завдання й однозначне їх розуміння усіма учасниками процесу створюють основу для майбутньої ефективності роботи інноваційного центру підвищення кваліфікації. Оцінювання результативності має здійснюватися шляхом порівняння досягнутих результатів із запланованими показниками, що забезпечує об'єктивність управлінських рішень. Важливо підкреслити, що головним критерієм успіху діяльності такого центру є загальний рівень розвитку суспільства, адже ефективне навчання медичних кадрів безпосередньо впливає на якість медичної допомоги та добробут населення.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що запропонована система організаційного забезпечення у формі створення та функціонування інноваційного центру підвищення кваліфікації як інструменту навчання, освіти й розвитку медичних кадрів дозволяє здійснювати постійний контроль якості праці персоналу, активізувати їх професійний розвиток, формувати інформаційну базу щодо структури та кваліфікації працівників, а також підвищувати рівень їхньої лояльності та задоволеності роботою. Така система є перспективною моделлю модернізації механізмів підготовки й розвитку медичних кадрів у сучасних умовах.

3.2 Розробка стратегії розвитку управління персоналом КНП «Міська дитяча поліклініка №10»ХМР

Сучасний стан закладів охорони здоров'я характеризується вкрай низькою ефективністю використання трудового потенціалу, що обумовлює нагальну потребу у підвищенні продуктивності праці на рівні кожного

окремого медичного закладу. В цих умовах керівники закладів охорони здоров'я мають розробляти й упроваджувати дієві програми управління персоналом, оскільки нові технології, автоматизація, інноваційні рішення, поява нових підходів у медичній практиці та підвищення творчої складової діяльності працівників суттєво впливають на систему кадрового менеджменту, допомагають зменшувати витрати й удосконалювати організацію праці. Водночас глобальні економічні виклики висувають до управління персоналом нові вимоги, які потребують від керівництва високого рівня компетентності, здатності адаптуватися до соціально-економічних змін і забезпечувати якісне функціонування закладу.

Разом із тим ефективність системи управління персоналом не може залежати виключно від самого закладу охорони здоров'я. Необхідним є активне державне втручання у соціально-економічні процеси, спрямоване на формування умов для раціонального використання робочої сили, підвищення ефективності праці, удосконалення механізмів контролю за винагородою та врегулюванням трудових відносин. За таких обставин саме мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників успішного управління. Гнучка система мотивації передбачає орієнтацію на досягнення вимірюваних результатів, врахування індивідуальних характеристик працівників та особливостей їх структурних підрозділів. Вона має реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати відповідність між потребами персоналу і стратегічними цілями організації.

Українська практика мотивування працівників тривалий час обмежувалася переважно оплатою праці, опорою на тарифні ставки чи посадові оклади, що виявилось малоефективним підходом. У більшості випадків застосовують фінансові та економічні стимули, тоді як трудові, соціально-психологічні та професійні методи мотивування майже не використовуються. На відміну від вітчизняних підходів, зарубіжні організації протягом десятиліть вивчають теорії мотивації та активно впроваджують їх у практику, адаптуючи до національних особливостей та потреб конкретних

галузей. Тому міжнародний досвід може стати важливою основою для формування сучасної системи мотивування персоналу в закладах охорони здоров'я України.

Мотивація працівників має узгоджуватися із потребами медичного закладу, з очікуваннями персоналу та зі станом зовнішнього середовища, у якому функціонує організація. Особливу увагу слід приділяти індивідуальним мотиваційним потребам, які суттєво відрізняються залежно від віку, статі, психологічних характеристик та особистісних орієнтацій працівника. Так, людина, яка орієнтована переважно на матеріальні стимули, зазвичай демонструє меншу активність у творчій роботі, нововведеннях чи саморозвитку, на відміну від працівника, для якого першорядне значення мають професійне зростання, самореалізація чи можливості розвитку. Тому важливо з самого початку визначити, які саме стимули є найбільш дієвими для конкретного працівника, і на цій основі будувати систему мотивування.

На рівень продуктивності праці впливають як екстенсивні фактори використання робочої сили, так і інтенсивність праці, рівень її організації та загальний стан розвитку підприємства. У цьому контексті ефективність трудової діяльності працівника визначається його індивідуальними можливостями, зацікавленістю у результатах роботи, усвідомленням власної ролі у загальній діяльності колективу та оцінкою того, наскільки справедливою є отримана винагорода. Працівник схильний витратити більше зусиль лише тоді, коли впевнений у тому, що його робота буде оцінена та винагороджена належним чином, а рівень оплати праці відповідатиме його зусиллям і компетенціям.

Сучасні тенденції в мотивації персоналу демонструють зміщення акценту серед молодих працівників у бік таких цінностей, як саморозвиток, професійне зростання, реалізація власних здібностей, можливість впливати на прийняття рішень та брати участь у житті організації. Це потребує від керівників нового підходу до побудови мотиваційної системи, яка б

враховувала індивідуальні особливості сучасного працівника, його очікування та готовність до активної участі у процесах розвитку організації.

Попри це, найбільш поширеним елементом системи мотивації у вітчизняних організаціях залишається матеріальне заохочення — заробітна плата, премії, бонуси, підвищення у посаді. Хоча такі стимули є важливими, вони не можуть забезпечити довготривалу мотивацію та високі результати праці без поєднання з нематеріальними механізмами, такими як визнання, можливість професійного розвитку, сприятливий психологічний клімат, участь у прийнятті рішень та відчуття значущості власного внеску в роботу закладу.

Таким чином, ефективна система мотивування персоналу закладу охорони здоров'я має бути комплексною, індивідуалізованою та адаптивною, поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати як потреби працівника, так і стратегічні завдання організації. Лише за таких умов можна забезпечити підвищення результативності праці, активізувати творчий потенціал медичних працівників та сприяти стійкому розвитку закладів охорони здоров'я.

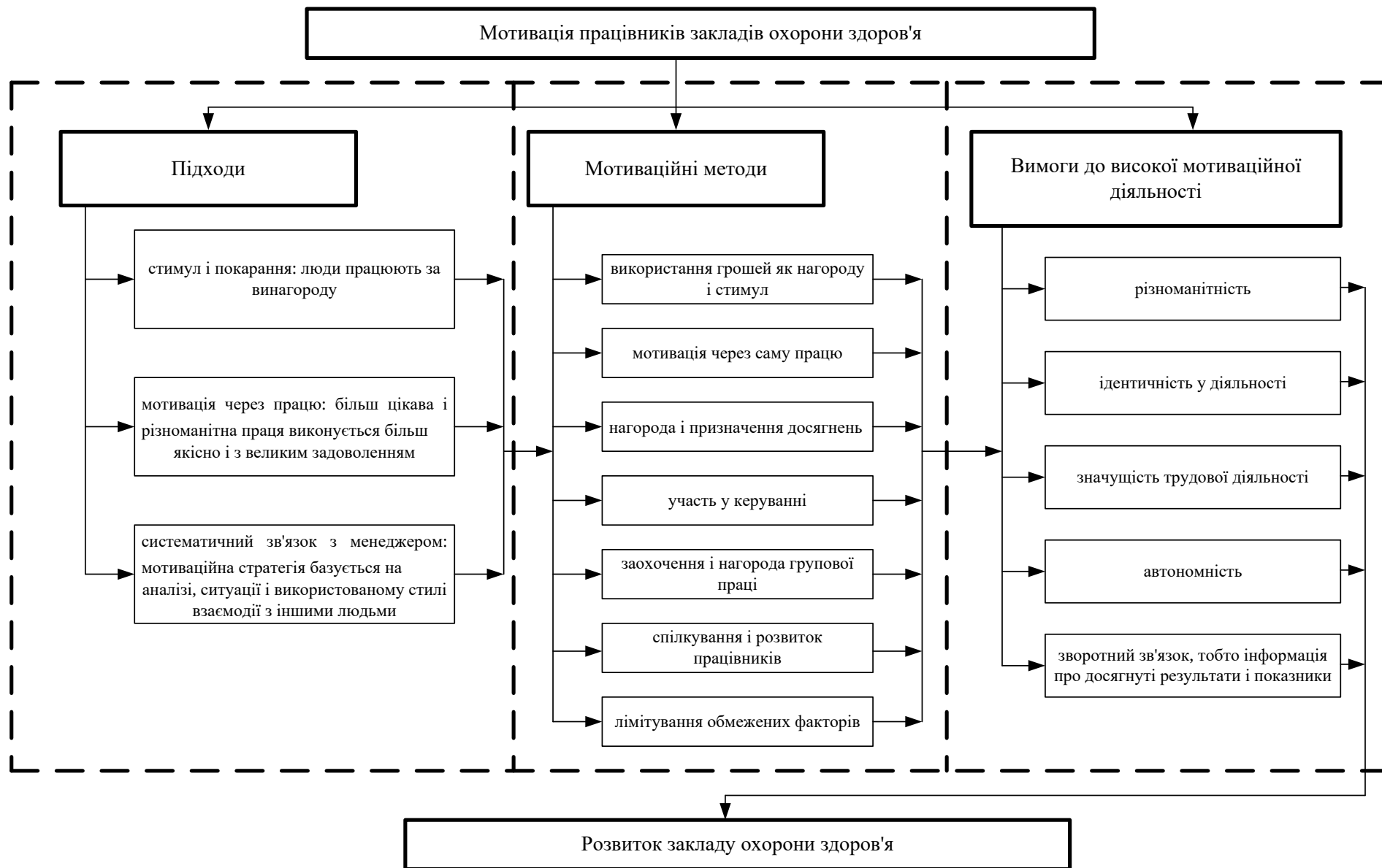


Рис. 3.4. Система організації мотивації працівників закладу охорони здоров'я

Для сучасних менеджерів закладів охорони здоров'я дедалі більшого значення набувають не лише рівень заробітної плати, а й інші чинники, що визначають їхнє ставлення до професійної діяльності. До них належать зміст праці, умови, за яких працівник може повною мірою реалізувати свої здібності, уміння та професійні навички, а також чітко окреслені перспективи кар'єрного зростання. Однією з ключових причин низького рівня мотивації персоналу в медичних закладах є недосконала або взагалі відсутня політика кар'єрного розвитку. У ситуації, коли працівник не бачить реальних шляхів професійного просування або не відчуває підтримки з боку керівництва, зменшується його зацікавленість у високих результатах праці, а небажання брати на себе відповідальність за ухвалення та реалізацію управлінських рішень стає поширеним явищем. У результаті працівники перестають ототожнювати себе з організацією, не розглядають її успіх як власну цінність і не прагнуть до гармонізації індивідуальних і корпоративних інтересів.

Відповідно до сформованої системи мотивів діяльності персоналу, для регулювання поведінкових проявів працівників розробляються матеріальні, організаційні та морально-психологічні стимули, які застосовуються на основному та додатковому рівнях. Потреби працівника, на основі яких формуються мотиви, залежать від його цінностей та ціннісних орієнтацій, що визначаються менталітетом трудового колективу і значною мірою формуються під впливом зовнішнього середовища. Відповідно до виявлених інтересів і потреб визначаються результати діяльності персоналу, після чого менеджери аналізують базові мотиви працівників. Така оцінка необхідна для того, щоб не застосовувати стимули, які дублюють уже наявні мотиви та не сприяють їх подальшому розвитку.

Сприйняття стимулів працівником залежить від того, наскільки вони відповідають його інтересам. Якщо така відповідність наявна, то, за умови правильного усвідомлення, відбувається прийняття стимулів і формування нових, додаткових мотивів. Базові мотиви виникають природно, на основі індивідуальних потреб працівника, формуються під впливом внутрішніх

факторів і стають підґрунтям активної діяльності для досягнення як особистих, так і колективних цілей. Далі результати діяльності оцінюються з позиції досягнення поставлених цілей і задоволення потреб, що дає змогу визначати нові, ще не реалізовані потреби або активізувати ті, що залишилися незадоволеними.

Паралельно з оцінкою результатів працівника керівництво здійснює оцінювання ступеня досягнення загальних цілей закладу охорони здоров'я. Якщо ці цілі досягнуті, формується новий комплекс завдань; якщо ж вони не були реалізовані, керівництво здійснює пошук нових стимулів, які дозволять активізувати діяльність персоналу. Пошук нових стимулів потрібен також на початковому етапі, коли пропоновані стимули не відповідають інтересам працівника. У такій ситуації уточнюються мотиви його діяльності, після чого розробляються більш адекватні та дієві стимули.

Важливою складовою системи стимулювання є оцінювання результатів діяльності персоналу за низкою ключових показників, серед яких обсяг виконаної роботи, якість медичного обслуговування, економія робочого часу, дотримання встановлених термінів, наявність раціоналізаторських пропозицій, ступінь відповідності соціальним нормам, рівень взаємодії з колегами, участь у передачі професійного досвіду, підвищення кваліфікації та професійного рівня, а також рівень задоволеності працею. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння трудового внеску та дає можливість формувати більш точні й ефективні стимули.

Для оцінки потенційних або реальних управлінських здібностей менеджерів у роботі застосовано спеціально розроблену модель визначення інтегрального показника, у межах якої здійснюється розрахунок бального коефіцієнта ділових якостей керівника закладу охорони здоров'я. Результати експертної оцінки управлінських здібностей подано в таблиці 3.3 і вони дають змогу оцінити відповідність наявних компетенцій менеджерів вимогам, які висуваються до сучасних керівників медичних закладів.

Результати експертної оцінки потенційних чи реальних управлінських
здібностей менеджера

Експерт	Порядковий номер ділових якостей менеджера, бали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	3	3	2	4	3	5	4
2	4	3	4	2	4	3	5	4
3	5	2	4	3	4	3	4	4
4	5	2	3	2	5	3	5	5
5	4	3	4	2	4	2	5	5
Вагомість якості	10	7	4	8	3	3	6	8

Ділові якості менеджера заклад охорони здоров'я, враховуючи, що за вагомістю якостей мінімальне значення інтегрального показника дорівнює 49, середнє - 147 і максимальне - 245 балів.

$$K_{ДЯ} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_j \beta_{ij}}{n},$$

де α - вагомість якості

β – результат експертної оцінки

$$K_{ДЯ} = \frac{(220 + 91 + 72 + 88 + 63 + 42 + 144 + 176)}{5} = \frac{896}{5} = 179,2$$

За результатами проведених розрахунків встановлено, що узагальнений показник потенційних і реальних управлінських здібностей менеджера характеризується як середній, що свідчить про наявність достатніх, але не

повністю реалізованих можливостей керівника для ефективного управління персоналом і розвитком закладу охорони здоров'я. У сучасних умовах становлення ринкових відносин дедалі очевиднішою стає необхідність швидкої адаптації медичних закладів до динаміки зовнішнього середовища. Висока мінливість соціально-економічних умов зумовлює потребу у свідомому впровадженні управління змінами, що базується на науково обґрунтованих методах прогнозування, аналізу та регулювання. Це, у свою чергу, підкреслює важливість стратегічного управління, яке є ключовим інструментом забезпечення довгострокової ефективності функціонування закладів охорони здоров'я.

Стратегічне управління дозволяє орієнтувати діяльність організації на перспективу, забезпечувати досягнення стратегічних цілей, підтримувати конкурентні переваги та своєчасно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Такий підхід стає особливо актуальним у контексті управління персоналом, оскільки сучасні концепції кадрового менеджменту виходять з того, що працівник є не лише виробничим ресурсом, а й особистістю з комплексом індивідуальних потреб, мотивів, інтересів і цінностей. У цьому контексті персонал розглядається як стратегічний актив закладу охорони здоров'я, а управління ним – як процес, що потребує індивідуалізованого підходу до кожного працівника, збалансованого поєднання його інтересів з інтересами організації, а також чіткого усвідомлення стратегічного значення кадрових рішень.

На основі аналізу концепцій стратегічного управління та специфіки діяльності медичних закладів розроблено концептуальну схему стратегічного управління персоналом (рис. 3.5). Вона передбачає комплексне врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, застосування інструментів бенчмаркінгу та забезпечення їх відповідності генеральній стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. Запропонований підхід спрямований на підвищення ефективності кадрових рішень, забезпечення стабільності розвитку організації та зростання її конкурентоспроможності.

Стратегічне управління персоналом повинно базуватися на принципах системного підходу, що дозволяє розглядати його як інтегровану систему, яка об'єднує низку взаємозалежних та взаємодіючих підсистем. До таких підсистем належать постановка завдань, планування, контроль та оцінка. Системний підхід передбачає узгодження рішень, прийнятих у межах кожної підсистеми, з урахуванням їх впливу на загальне функціонування організації, а також необхідність орієнтації кадрових рішень на зовнішнє і внутрішнє середовище та стратегічний напрям розвитку закладу охорони здоров'я. Такий підхід забезпечує цілісність кадрової політики, узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу та підвищує результативність функціонування організації загалом.

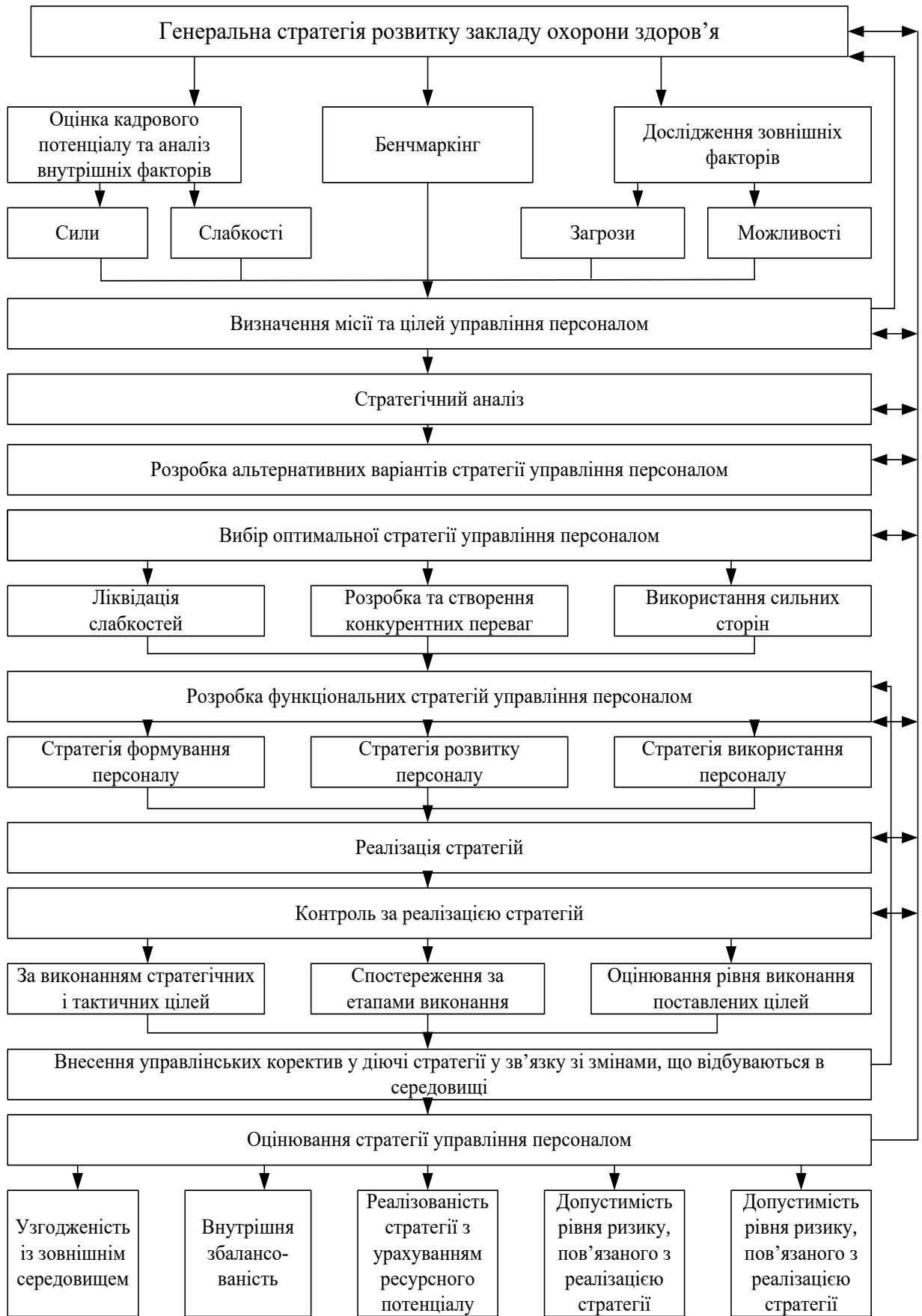


Рис. 3.5. Концептуальна схема стратегічного управління персоналом закладу охорони здоров'я

Формування, розвиток та раціональне використання персоналу становлять ключові функції системи управління кадрами. У цьому контексті стратегічне управління персоналом доцільно розглядати як комплексну й цілісну систему, спрямовану на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його професійного зростання та ефективного використання. Така система повинна ґрунтуватися на здатності закладу охорони здоров'я своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що дає можливість адаптуватися до викликів, розвиватися та досягати довгострокових цілей функціонування.

Стратегія управління персоналом трактується як інтегрована сукупність функціональних стратегій – формування, розвитку та використання кадрів. Кожна з них виконує взаємодоповнювальні завдання, а їх одночасне застосування створює підґрунтя для зміцнення позицій закладу охорони здоров'я у конкурентному середовищі. Формування якісного кадрового складу, створення умов для постійного розвитку працівників, а також ефективне розкриття й використання їх потенціалу сприяють підвищенню конкурентоспроможності персоналу, розширенню можливостей організації та її здатності успішно реалізовувати стратегічні цілі.

Запровадження стратегічного управління персоналом у діяльність закладу охорони здоров'я дозволяє розв'язати низку важливих завдань, зокрема забезпечити установу висококваліфікованими працівниками у необхідній кількості, створити умови для максимального розвитку їхніх творчих і професійних здібностей, а також підвищити ефективність їхньої праці. Важливим результатом стає посилення мотивації працівників, створення умов для їхнього професійного зростання та забезпечення збалансованості між інтересами закладу охорони здоров'я та інтересами персоналу. Реалізація зазначених завдань дає можливість істотно підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгострокову стабільність розвитку закладу охорони здоров'я.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі обґрунтовано й розроблено організаційне забезпечення розвитку медичних працівників КНП «Міська дитяча поліклініка №16» Харківської міської ради. Показано, що результативність процесів формування та розвитку кадрового потенціалу значною мірою залежить від ефективності організаційного забезпечення, яке має виступати системним механізмом підтримки функціонування закладу охорони здоров'я та забезпечення високої якості праці персоналу. Система організаційного забезпечення розвитку медичних кадрів розглядається як взаємопов'язана сукупність структур, процедур і ресурсів, що створюють необхідні умови для навчання, оцінювання, атестації, стимулювання, соціального розвитку персоналу й підтримання стабільної діяльності закладу охорони здоров'я.

Проведена діагностика рівня формування та розвитку кадрів у КНП «Міська дитяча поліклініка №16» ХМР засвідчила наявність окремих диспропорцій та слабких місць у системі кадрового забезпечення, зокрема у сферах планування, прогнозування, первинної професійної підготовки, стимулювання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Це зумовило необхідність детальнішого аналізу зазначених елементів системи та розробки шляхів їх удосконалення.

Показано, що активна взаємодія закладів охорони здоров'я з навчальними закладами різних рівнів акредитації здатна значно підвищити якість процесів формування й розвитку медичних кадрів. Така взаємодія сприяє удосконаленню механізмів пошуку кандидатів на вакантні посади, забезпечує більш якісну первинну підготовку працівників та стимулює їх до подальшого професійного зростання. Проте низький рівень розвитку матеріально-технічної бази частини закладів охорони здоров'я та обмежена ефективність чинних форм співпраці свідчать про недостатню результативність існуючих заходів кадрового розвитку. За умов, коли система освіти не може повною мірою забезпечити потреби медичної галузі у

кваліфікованих фахівцях, зростає актуальність застосування нових організаційних форм, зокрема інноваційних центрів підвищення кваліфікації.

Висновки

Інноваційні центри підвищення кваліфікації розглядаються як найбільш ефективна форма організації професійного навчання медичних працівників, оскільки вони оперативно реагують на потреби суспільства, пропонують сучасний зміст навчальних програм та формують гнучкі механізми кадрового розвитку. Метою створення такого центру є забезпечення закладів охорони здоров'я кваліфікованими фахівцями та підвищення загального рівня розвитку регіону. Функціонування інноваційних центрів дозволяє узгодити освітні послуги з реальними потребами охорони здоров'я, забезпечити системний контроль якості підготовки кадрів, формувати кадровий резерв і сприяти розвитку персоналу на різних етапах професійної діяльності.

Дослідження підтверджує, що упровадження інноваційного центру підвищення кваліфікації дає змогу налагодити сталий механізм контролю якості праці, удосконалити інформаційну базу щодо складу й кваліфікаційних характеристик персоналу, підтримувати мотивацію працівників і підвищувати їх задоволеність трудовою діяльністю. Одночасно розроблено стратегію розвитку управління персоналом КНП «Міська дитяча поліклініка №16» ХМР, яка враховує сучасні виклики та необхідність посилення кадрового потенціалу.

Наголошено, що нинішній стан розвитку закладів охорони здоров'я характеризується низькою ефективністю використання трудових ресурсів, що висуває вимогу до зростання продуктивності праці та впровадження сучасних програм управління персоналом. Використання технологічних інновацій, цифровізації, автоматизації, а також зростання ролі творчої складової в роботі персоналу змінюють характер управлінських процесів і створюють потребу у формуванні нових кадрових стратегій. Водночас підвищення вимог до персоналу в період економічної кризи зумовлює необхідність державної підтримки соціально-економічних процесів,

спрямованих на підвищення ефективності праці та удосконалення механізмів оплат і винагород.

Важливою складовою системи управління персоналом виступає мотивація працівників. Її результативність забезпечується гнучкістю, орієнтацією на вимірювані результати, диференціацією стимулів з урахуванням особистих і професійних характеристик працівника. Розроблено модель організації мотивації персоналу закладу охорони здоров'я та проведено експертне оцінювання управлінських здібностей менеджерів, за результатами якого визначено, що інтегральний показник їхніх потенційних та реальних компетентностей перебуває на середньому рівні, що свідчить про необхідність подальшого розвитку управлінського потенціалу.

Запропонована концептуальна схема стратегічного управління персоналом закладу охорони здоров'я ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ, використанні бенчмаркінгу і приведенні кадрових рішень у відповідність до генеральної стратегії розвитку закладу. Її впровадження забезпечує підвищення обґрунтованості кадрових рішень, зміцнення конкурентних переваг, зростання стабільності та економічної результативності діяльності закладу охорони здоров'я.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. — 2008. — № 1. — С. 22—28.
2. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О. Моргуненко // Вісн. КІБІТ. — 2006. — №4.— С. 55—57.
3. Богиня Д. П. // Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. Л. Грішнова. — 3-тє вид. — К.: Знання-Прес, 2002. — 387 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. / І.М. Бойчик. — К.: Атіка, 2004. — 480 с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. В. Ареф'єва, В. Г. Сахаєв, О. В. Ареф'єв та ін. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. - 237 с.
6. Економіка підприємства: підруч. / [М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін.]; за заг. ред. С. Ф. Покропивного ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. - 3-тє вид., без змін. — К. : КНЕУ, 2006.- 526 с.: іл.
7. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К. : КНЕУ, 2003. — 432 с.
8. Занфірова Т. А. Еволюція наукових поглядів на регулювання трудової діяльності й мотивацію / Т. А. Занфірова // Економіка та держава. — 2007. — № 6. — С. 82—85.
9. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. — 2010. — № 5. — с. 34-38.
- 10.Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А.В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості № 42, 2013. — С. 417-420.
11. Колот Л. М. Мотивація персоналу : підручник / Л. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 345 с.

12. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності / О. Кононенко, О. Маханько. — 4-те вид., перероб. і доп. — Харків: Фактор, 2006. — 200 с.
13. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: моногр. / [авт. кол.: В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, С. К. Потьомкін [та ін.]. — Харків : ХНЕУ, 2007. — 414 с. : іл.- Бібліогр.: с. 384-412.
14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту/ Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. - Київ: «Академвидав», 2003. - 416 с.
15. Мартюшева Л. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. / Л. С. Мартюшева, Л. О. Меренкова; Харківський національний економічний університет.- Харків : ХНЕУ, 2008. - 215 с. : іл. - Бібліогр. : с. 208-212.
16. Менеджмент. Теорія і практика: навч. посіб. / [А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін.]. - К. : Атіка, 2007. - 584 с.: іл.- Дод.: с. 515-576.- Бібліогр.: с. 577-579.
17. Михайленко С.О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств [Текст] : моногр. / В.М. Михайленко, С.О. Арєф'єв .- Львів : Укр. акад. друкарства, 2010.-224 с.
18. Онисько С. М. Фінанси підприємств: підруч. / С. М. Онисько, П. М. Марич. - 2-ге вид., випр. і доп. - Львів: Магнолія Плюс, 2006. — 366 с.- (Вища освіта в Україні).- Бібліогр.: с. 365-366.
19. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2005. — 860 с.
20. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. — Харків : ХНЕУ, 2007. — 347с. — Бібліогр.: с. 248-276.
21. Палеха Ю.І, Менеджмент для початківців [навчальний посібник] / Ю.І. Палеха. - 2-ге видання. К.: В-цтво Європейського університету. — 2001, с. 41–45.

22. Партин Г. О., Управлінський облік: навч. посібник / Г. О. Партин, А. Г. Загородній – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 303с. : табл. – Бібліогр.: с. 278-280.

23. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2004 - № 11. – С. 124-133.

24. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

25. Прохорова В.В. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: теоретичний аспект / В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Научно – практический журнал «Экономика и управление». – 2011. - №6 – С. 26-34.

26. Прохорова В.В. Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах контролінгу/ В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. - № 39- С. 99-104.

27. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58 – 62.

28. Савицька Г. В. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 2-ге вид, випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

29. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання/ М. В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17

30. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання : навч. посіб. / М. В. Семикіна. — Кіровоград : Мавік, 2004. — 328 с.

31. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.

32. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України.- 2005.- С. 146-153.

33. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко // Фінанси України. - 2007. - №5. – С. 144-151.

34. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: Навч. посібник / О. М. Тридіда, К.М. Таньков.- Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005.- 224 с.

35. Трубич С. І. Мотиваційний механізм використання трудового потенціалу / С. І. Трубич // Формування економічних відносин в умовах становлення ринку : зб. наук пр. – Тернопіль, 1999. – С. 5 – 8.

36. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання. - Ч. 2. - Планування, контроль витрат. Управління адміністративними витратами, витратами на збут продукції, оборотними коштами, основними фондами і нематеріальними активами. управління зниженням витрат / А. В. Череп; Запоріж. нац. техн. ун-т. - Х.: ІНЖЕК, 2007.- 358 с.: іл. - Дод.: с. 349-358.- Бібліогр.: с. 338-348.

37. Чобіток В.І. Методика формування ад'єктивних рішень в системі управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу / В.І. Чобіток // Науковий журнал «Бізнес – інформ». – 2012. - №1 – С. 125-128.

38. Чобіток В.І. Потенціал конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / В.І. Чобіток // Соціально – економічні проблеми регіонального розвитку: матеріали XIII міжнар. наук. – практ. конф.; 2 грудня 2011 р. – Дніпропетровськ, 2011. - С. 231 -234.

39. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко// Україна: аспекти праці, 2000. - № 4. – С.27-32.

40. Birgit F. Controlling / F. Birgit– Stutt. : Lucius & Lucius, 2003. – XVII, 569S. : Abb. – (UTB; 2117).

41. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – ASQC Quality Press, 1989.
42. Henning H. Controlling in steuerberatenden Unternehmungen: Diss. / H. Henning; Justus-Liebig - Universität Giessen. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. – Giessen, 1999. – 268 A. : Abb.
43. Gigouline I. Ansatzpunkte zur Gestaltung des Beteiligungscontrollings westlicher Konzerne in osteuropäischen Ländern / Iouri Gigouline.- München:Florentz,2001. - VI, 227 S.: Fig., Tab.
44. Lanter N. Beziehungsdynamik im Controlling: Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Managern und Controllern unter konstruktivistischer Sicht: Dissertation.- Bern; Stuttgart; Wien:Haupt,1996. - XI, 279 S.: Fig., Tab.
45. Macneil J. Benchmarking Australia/ J. Macneil, J. Testi, J. Cupples, M. Rimmer.- Reprint.- Melbourne:Pitman publishing Asia Pacific,1995. - XV,286 p.: tab
46. Weber J. Einführung in das Controlling / J. Weber. – 4., durchgesehene u. ergänzte Aufl. – Stutt. : Schaffer-Poeschel, 1995. – XVIII, 441 S. – (Sammlung Poeschel; 133).
47. Welge M. K. Unternehmensführung / M. K. Welge. – Stutt. : Poeschel – (Sammlung Poeschel; 130). Bd. 3 : Controlling. – XIX, 519 p.
48. Ziegenbein K. Controlling / K. Ziegenbein – 5., überarb. Aufl. – Ludwigshafen (Rhein) : Kiehl, 1995. – 509 p. : Abb. – (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).