

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення системи мотивації співробітників у сучасній
практиці управління персоналом на прикладі КНП «Міська дитяча
лікарня №5» ЗМР»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0511-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Кір'янова Є.Р.

Керівник: к.е.н., доцент

Калюжна Ю.В.

Рецензент: д.е.н., професор

ФЕУ ЗНТУ, к. е. н., доцент

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« _____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Кір'яновій Єві Романівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи мотивації співробітників у сучасній практиці управління персоналом на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»

Керівник роботи: Калюжна Юлія Вікторівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 641-с

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань мотивації та стимулювання співробітників, дані мережі Інтернет, власні дослідження, результати опитування працівників КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР», внутрішня звітність КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність мотивації та стимулювання співробітників у сучасній практиці управління персоналом; розглянути теорії мотивації та стимулювання праці; проаналізувати методи мотивації та стимулювання працівників; провести дослідження загальної характеристики діяльності КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»; здійснити кількісний та якісний аналіз персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»; провести дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5»; надати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»; провести оцінку ефективності запропонованих рекомендацій щодо модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 15 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., доцент	12.08.2022	12.08.2022
2	Калюжна Ю.В., доцент	10.09.2022	10.09.2022
3	Калюжна Ю.В., доцент	08.10.2022	08.10.2022

7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022 р. – 11.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022 р. – 09.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022 р. – 07.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022 р. – 08.11.2022 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2022 р. – 15.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2022 р. – 29.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2022 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Є.Р. Кір'янова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ю.В. Калюжна
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

І.М. Дашко
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 94 с., 8 рис., 15 табл., 56 джерел.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації персоналу у КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».

Предметом дослідження є практичні підходи до вдосконалення системи мотивації персоналу системі управління людськими ресурсами організації.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – ідентифікація поточного рівня стимулювання праці організації і розробка комплексу заходів підвищення ефективності персоналу.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- досліджено сутність мотивації та стимулювання співробітників у сучасній практиці управління персоналом;
- розглянуто теорії мотивації та стимулювання праці;
- проаналізовано методи мотивації та стимулювання працівників;
- проведено дослідження загальної характеристики діяльності КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»;
- здійснено кількісний та якісний аналіз персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»;
- проведено дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5»;
- дано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»;
- проведено оцінку ефективності запропонованих рекомендацій щодо модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».

Методи дослідження: критичний аналіз та узагальнення теоретичних досліджень, системний підхід, ситуаційний аналіз, анкетування, експертний метод.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що набула подальшого розвитку методика індивідуального підходу при мотивуванні персоналу, яка ґрунтується на визначенні персональних характеристик працівника, запитів і потреб, що дає можливість враховувати їх в загальній мотиваційній системі підприємства та запроваджувати гнучкі системи винагородження.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку інструментів стимулювання та мотивації персоналу організації.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у науковій статті.

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ.

SUMMARY

Master's qualification work: 94 pages, 8 figures, 15 tables, 56 sources.

The object of research is the system of staff motivation in the City Children's Hospital №5 ZMR”.

The subject of research is practical approaches to improving the staff motivation system in the human resources management system of the organization.

The purpose of the master's qualification work is to identify the current level of incentives for the organization and develop a set of measures to improve staff efficiency.

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- the essence of motivation and stimulation of employees in modern practice of personnel management is investigated;
- theories of motivation and stimulation of labor are considered;
- methods of motivation and stimulation of employees are analyzed;
- a study of the general characteristics of the activities of the Municipal Non-Commercial Enterprise “City Children's Hospital №5” ZMR”;
- quantitative and qualitative analysis of the personnel of the City Children's Hospital No. 5 ZMR”;
- a study of the system of motivation and incentives for the staff of the City Children's Hospital No. 5 was conducted;
- recommendations for improving the system of motivation and incentives on the example of the City Children's Hospital No. 5 ZMR”;
- evaluation of the effectiveness of the proposed recommendations for the modernization of the system of motivation and incentives for staff on the example of the City Children's Hospital №5 ZMR”.

Research methods: critical analysis and generalization of theoretical studies, systematic approach, situational analysis, questionnaires, expert method.

The scientific novelty of the study is that the methodology of individual approach to staff motivation, which is based on determining the personal characteristics of the employee, requests and needs, has been further developed, which makes it possible to take them into account in the overall motivational system of the enterprise and introduce flexible reward systems.

The obtained results and developed recommendations constitute a methodological basis for the development of tools to stimulate and motivate the staff of the organization.

The main results of the qualification work are highlighted in the scientific article.

MOTIVATION, STIMULATION, PERSONNEL MANAGEMENT,
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, PERSONNEL MOTIVATION
SYSTEM.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	13
1.1 Сутність мотивації та стимулювання співробітників у сучасній практиці управління персоналом	13
1.2 Сучасні методи мотивації персоналу	19
1.3 Переваги та недоліки чинних мотиваційних моделей і систем стимулювання в сучасній практиці управління персоналом	25
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР»	42
2.1 Дослідження загальної характеристики діяльності КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».....	42
2.2 Кількісний та якісний аналіз персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».....	47
2.3 Дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»	57
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».....	67
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».....	67

3.2 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій щодо модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»	75
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Досвід передових економік світу доводить, що важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного фактору виробництва, який є одним із основних резервів економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства.

Реалії сучасного бізнесу такі, що без запровадження нових підходів, технологій та рішень утриматися на ринку дуже складно. Застосування сучасних підходів до організації та управління персоналу дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність, удосконалити обслуговування споживачів, отже, отримати конкурентні переваги. Здатність людини до раціоналізації та креативу неодмінно позначається на оптимізації загальновиробничих витрат, досягненні необхідного результату на основі нестандартного підходу до вирішення будь-яких проблем. Але трудовий ресурс, тобто працівник, має використовуватися мотивовано, що вимагає від роботодавців побудови ефективних «стимулюючих схем».

Методологічні засади про мотивацію праці персоналу, її розвиток, теорії, чинники та використання на практиці показані в роботах та працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як В.М. Гриньова, В.П. Антонюк, Ф. Гілберт, Т.В. Харчук, А. Маслоу, М. Блауга, Л. Дублін, О.С. Виханський, Ф.М. Фоллет, Г. Емерсон, Г. Кулікова, А. Кібанова, А.М. Колот, У.С. Джевонс, Д. МакКлелланд. А ефективність мотивації праці персоналу досліджували А. Грішнова, О. Кузьмін, А. Афонін, К. Альдефер, М. Мескон, І. Завадський, В. Сладкевич, В. Врум.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – ідентифікація поточного рівня стимулювання праці організації і розробка комплексу заходів підвищення ефективності персоналу.

Для досягнення вказаної мети потрібно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність мотивації та стимулювання співробітників у сучасній практиці управління персоналом;
- розглянути теорії мотивації та стимулювання праці;
- проаналізувати методи мотивації та стимулювання працівників;
- провести дослідження загальної характеристики діяльності КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»;
- здійснити кількісний та якісний аналіз персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»;
- провести дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»;
- провести оцінку ефективності запропонованих рекомендацій щодо модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».

Об'єктом дослідження виступає система мотивації персоналу у КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР».

Предметом дослідження є практичні підходи до вдосконалення системи мотивації персоналу системі управління людськими ресурсами організації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР», результати власних напрацювань і спостережень. У роботі використано методи: критичний аналіз та узагальнення

теоретичних досліджень, системний підхід, ситуаційний аналіз, анкетування, експертний метод.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

методика індивідуального підходу при мотивуванні персоналу, яка ґрунтується на визначенні персональних характеристик працівника, запитів і потреб, що дає можливість враховувати їх в загальній мотиваційній системі підприємства та запроваджувати гнучкі системи винагородження.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що воно містить розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання та мотивації персоналу, що мають велике значення для подальшої діяльності організації. Як інструментарій застосовувалися методи аналізу наукової та інформаційної бази, синтезу отриманих даних у теоретичні висновки та практичні рекомендації.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 стаття у монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність мотивації та стимулювання співробітників у сучасній практиці управління персоналом

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Стимулювання персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу. Основна мета процесу стимулювання – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість компанії.

Для цього слід сформувати ефективну систему мотивації праці персоналу, який відповідає ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність та розвиток підприємств та всієї економіки країни [2].

Стимулювання – процес заохочення людей ефективної діяльності, спрямованої досягнення цілей організації шляхом формування мотивів.

Мотивація – це бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність [3].

Розкриваючи сутність поняття «мотивація персоналу», переважна більшість вчених-економістів звертає увагу на необхідність задоволення потреб персоналу, про що свідчать такі визначення: це «Процес порушення людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб та цілей підприємства» [6, с.13]; це «Комплексний процес, що включає і суб'єктивну, і об'єктивну компоненту, визначає тип трудової

поведінки людей, спрямованої на реалізацію їх основних потреб, їх спонукання для досягнення особистих цілей та цілей організації» [7]; це «Функція управління, процес стимулювання окремого працівника чи групи людей до дій, що призводять до досягнення цілей організації; включаючи зовнішній та внутрішній вплив на потреби та інтереси» [8].

Розглянемо визначення мотивації праці персоналу, які наводять відомі вчені (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення «мотивація праці персоналу» відомих вчених (складено автором на основі [15, 19, 25 ,37,44])

Вчені	Визначення «мотивація праці персоналу»
Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р.	Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці
Кифяк В. І., Тодоріко І. М.	Спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Тимченко І. П., Левіна А. В.	Процес спонукання діяльності людини, спрямованої на досягнення накреслених цілей з урахуванням впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних, організаційних, виробничих, трудових, політичних, екологічних та інших чинників
Колот А.М., Цимбалюк С.О.	Спонукання людей до активної діяльності, процес вибору людиною певної лінії поведінки, що має привести до задоволення її потреб та інтересів
Островецький В. М.	Процес спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її напрямлення
Кібанов А. Я.	Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки окремого працівника чи колективу
Куліков Г.Т.	Процес спонукання людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети
Довгаль О.А.	Сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість

Виходячи з цього, необхідність задоволення потреб персоналу можна визнати першоосновою розробки методів мотивації персоналу підприємства. При цьому слід визнати різницю між поняттями «мотивація» та «стимулювання» персоналу, щоб уникнути неправильного визначення методів, які характерні саме для першого процесу.

Головною відмінністю, на мій погляд, є те, що мотив за своєю суттю викликає дії людини, перебуваючи «всередині» неї і виступає внутрішнім збудженням певної поведінки, спрямованою на задоволення будь-яких власних потреб, тоді як стимул — це зовнішнє збудження до діяльності що може формувати безліч різних мотивів.

Отже, можна назвати, що стимулювання є інструментом впливу поведінка працівника на формування в нього мотивів, які, своєю чергою, покликані задоволення потреб (як матеріальних, і нематеріальних).

У свою чергу, ці потреби формуються, виходячи зі свідомості працівника – його прагнень та бажання виконувати певний вид роботи, досягати певних результатів у процесі своєї трудової діяльності та отримувати від неї результат, який, власне, і дозволяє задовольнити потреби.

Політика стимулювання персоналу вдосконалює процес адміністративного управління, полягає у розробці та виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень та вказівок, наказів, розпоряджень та є безперервним, опосередкованим управлінням, із застосування інтересів працівників з використанням специфічних форм та методів забезпечення їх матеріальної та моральної зацікавленості у результатах особистої діяльності у житті підприємства [17].

Слід звернути увагу на те, що існуючі проблеми у забезпеченні ефективного використання та розвитку кадрового резерву можна виявити насамперед на основі професійно інтерпретованих результатів аналізу стану кадрового потенціалу за допомогою обґрунтованих та правильно використаних видів та методів аналізу. При цьому він повинен базуватись на сукупності показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства, а також ефективність його використання.

Послідовність формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового резерву така:

1. Визначення критичних властивостей розвитку кадрового резерву.
2. Побудова дерева цілей стратегії ефективного використання та розвитку кадрового резерву.
3. Встановлення критеріїв досягнення мети.
4. Розробка заходів досягнення стратегічних цілей.
5. Оцінка можливостей наявного кадрового резерву.
6. Погодження та доведення до персоналу цілей та заходів стратегії.

Враховуючи сучасні реалії ведення підприємницької діяльності, вважаємо, що найефективнішим є зовнішній аудит чи запрошення зовнішнього експерта – спеціаліста з управління персоналом, надасть об'єктивну оцінку наявному кадровому резерву підприємства.

Зростаюча роль персони співробітника вважається головною індивідуальністю управління персоналом у суспільстві.

Основний управлінської стратегією за такої особливості вважається створення поведінки персоналу стосовно цілям становлення підприємства. Мотивація праці персоналу за таких умов набуває

важливого сенсу. Для чесного та високоякісного виконання людиною дорученої йому роботи, його потрібно в цьому зацікавити, або мотивувати [22].

Таким чином, мета мотивації полягає у формуванні комплексу умов, що спонукатимуть співробітника до здійснення ефективних дій, необхідних для досягнення мети організації.

Основні завдання мотивації персоналу представлені на рис. 1.1.

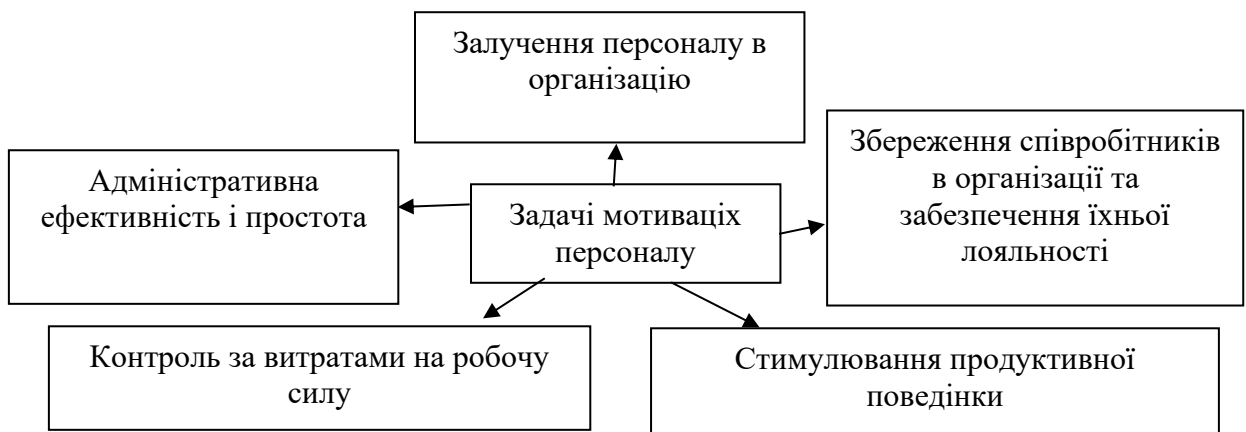


Рисунок 1.1 – Основні завдання мотивації персоналу підприємства (складено автором)

Таким чином, виділяють такі основні завдання у процесі мотивації:

- залучення персоналу до організації;
- збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності;
- стимулювання продуктивної поведінки;
- контроль за витратами на робочу силу;
- адміністративна ефективність та простота.

Методи та засоби досягнення ефективності праці пов'язані з спонуканнями співробітників до дій. Заохочування є поведінковим проявом потреби, спрямованої досягнення цілей.

Потенціал будь-якого підприємства тісно корелює з якістю загальної системи управління ним і, насамперед, здатністю керівників зацікавити персонал у досягненні стратегічних чи поточних цілей. Зацікавленість персоналу розвитку підприємства формується при виконанні як мінімум двох умов [41]:

- по-перше, це наявність мотивів у персоналу задовольняти потреби керівництва у досягненні головної мети господарської діяльності – одержанні прибутку, проте через задоволення власних потреб завдяки отриманню достатньої заробітної плати;

- по-друге, це достатній рівень створених умов праці, їхня комфортність, безпека для здоров'я, технічна озброєність.

Саме ці дві передумови є вирішальними, оскільки в умовах ринкової економіки головним із усіх видів ресурсів, задіяних у процесі виробництва товарів та надання послуг, є людський капітал (на рівні підприємства – персонал), який не лише здатний створити додану вартість товару/послуги, але та втілити стратегічні наміри керівництва щодо розвитку підприємства та отримання прибутку від реалізації цих товарів / послуг споживачеві.

Отже, можна визнати, що управління підприємством на етапі має бути зосереджено створення такої системи, у якій персонал є мотивованим до розвитку. У той самий час, можна назвати такі наукові проблеми: вченими який завжди враховується важливість вирішення проблем управління персоналом загалом і, зокрема – створення механізму його мотивації як із елементів розвитку підприємства; по-друге, межі між поняттями «мотивація персоналу», «стимулювання персоналу» і «маніпулювання» немає чітко окреслених кордонів, і найчастіше використовуються вченими як синоніми; розглядаючи процес розвитку підприємств і ставлячи за мету вирішення практичних проблем при управлінні персоналом, вчені обходять питання створення

цілісної системи мотивації персоналу, а інструменти маніпулювання (що впливають із теоретико-методологічних постулатів поведінкової економіки) у процесі мотивації персоналу не розглядаються в рамках українського наукового кола, проте мають стала вельми поширеною у практиці західноєвропейських і американських компаній, ТНК [36].

Очевидно, що підсистема управління персоналом розглядається як складна, відкрита та динамічна система, якій властива саморегулюваність; функціональні обов'язки та ін.

Інструменти конструктивного маніпулювання (прямий вплив) та управління персоналом (непрямий вплив), саме опосередкований вплив, на нашу думку, є базисом системи мотивації персоналу, що використовує широкий інструментарій мотиваційних та стимулюючих заходів.

Досить новим для українських підприємств є використання поряд з іншими інструментами маніпулювання, за основу яких беруться теоретико-методологічні постулати поведінкової економіки в процесах мотивації персоналу, крім того, закордонне опитування успішних корпорацій доводить, що «розумні» маніпуляції з персоналом інструменти мотивації та стимулювання безсилі.

1.2 Сучасні методи мотивації персоналу

Маніпуляція розглядається в дослідженні з точки зору управлінських комунікацій і є процесом прихованого управління, і виражається в психологічному впливі на персонал для формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки співробітників, які вигідні інтересам підприємства, та зменшують ризики пов'язані з надмірною

свободою дій, незалежністю співробітників один від друга, або навпаки ризику надконтролю, непомірне завантаження персоналу.

Враховуючи об'єктивну включеність маніпулятивного управління до змісту легального (штатного) управління, достатньо підстав розглядати його структуру та механізм аналогічно легальному та відкритому управлінню, крім того, його доцільно включити до системи мотивації персоналу поряд із інструментами стимулювання та мотивації [14].

Проте слід ототожнювати маніпуляцію персоналом, з експлуатацією персоналу, прямим домінуванням над особистістю чи його придушенням. Слід розглядати маніпуляцію як конструктивний, витончений, завуальований інструмент, який знижує внутрішньоорганізаційну напругу та допомагає скоординувати дії персоналу у напрямку досягнення спільних цілей підприємства.

Функціонування системи мотивації персоналу у свою чергу забезпечує вирішення завдань з управління рядом інших підсистем та є рушійною силою для загальноосвітнього корпоративного розвитку, крім цього, досягається за рахунок самостійного еволюційного процесу самоосвіти.

Для керівництва співробітниками (тобто прямого на працівників) і управління персоналом (непрямого впливу) використовується ряд науково-практичних методів на колектив чи окремого працівника. Перші методи орієнтовані на усвідомлення необхідності трудової дисципліни, певної організації особистої діяльності, культури та почуття обов'язків та реалізованих через функції керівників з контролю за взаємодією співробітників та застосування методів на поведінку персоналу.

Мотивація праці сьогодні є однією з рушійних сил, які допомагають у вирішуванні комплексу соціально-економічних проблем. Методи мотивації

прці персоналу можуть бути різними. Але в основному вони залежать від системи стимулювання та управління на підприємстві. Велика кількість компанії та фірм нашої країни використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, наприклад фіксована заробітня плата, одноразові премії та т.д., не використовуючи досвід застосування сучасних методів мотивації персоналу компанії країн розвинутої ринкової економіки [13].

Методи мотивації працюючих – це частина організаційної культури.

Багато вчених розділяють свої думки з приводу сучасних методів праці персоналу і розділяють їх по різному. Тому, розглянемо спочатку методи мотивації праці персоналу з одного боку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні методи мотивації праці персоналу (складено автором на основі [35])

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення (примус)	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у матеріальній сфері примус пов'язаний з штрафами, звільненнями, перекладом на іншу, низькооплачувану посаду або роботу. У соціально-психологічній сфері управління метод примусу найчастіше використовує форми, пов'язані із страхом прилюдного приниження, образи і стресу. Людина, боячись бути ображеним або турбуючись за своє здоров'я, стає покірною.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність (отождоження)	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації. При цьому мотиви відчуються працівниками як внутрішні. В результаті працівники починають розглядати благополуччя організації як основу свого благополуччя, а її успіхи і невдачі - як свої особисті.
Пристосування	як метод мотивації, найбільш застосуємо для менеджерів середнього і навіть верхнього рівнів управління. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі і завдання самої організації, пристосовувавши їх частково до своїх цілей. Люди більш охоче слідуєть своїм установам, чимчужим. Сила цього методу мотивації, перш за все в тому, що у працівників, що роблять вплив на цілі і завдання організації, зявляється відчуття співвласника, співучасника в найважливіших стратегічних питаннях існування організації або свого підрозділу.

На сьогодні велика кількість компаній в світі використовує метод винагородження, і тому практикує участь персоналу в прибутках. Мається на увазі, що при додатковому прибутку підприємства за допомогою росту продуктивності та якості, прибуток поділяється на компанію та персонал. Поділ відбувається на всіх працівників підприємства, які доклали до цього зусилля [24].

Економічні методи мотивації праці персоналу передбачають крім заробітної плати повинні бути грошові виплати (премії) за результатами роботи або спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника.

Саме цей метод є найпоширенішим в нашій країні. Домінуючими є:

- грошові виплати за досягнення певних цілей;
- преміювання, надбавки і стимулюючі виплати;
- спеціальні винагороди для стимулювання здорового способу життя (наприклад, за відмову від куріння);
- подарунки;
- доплата за стаж роботи;
- безкоштовні обіди допоможуть створити лояльність до співробітників і показати цим подяку за хорошу роботу;
- нарахування бонусів, та в подальшому обмін їх на щось, які служать приємністю від керівництва.

У інших країнах, а саме в США, Англія, Франція та інших, преміюють менеджерів не тільки грошовими надбавками, а й акціями та правами власності.

Соціально-психологічні методи мотивації праці також мають велике значення для створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Сюди входить:

- поділ успіху компанії з співробітниками. Це можуть бути й

грошові виплати, бо коли персонал знає, що він допоміг та зробив внесок у досягнення підприємства, то він більш відповідально ставиться до роботи;

- участь в інноваціях. Співробітники відчують, що їм довіряють і їхцінують, особливо коли якісь ідеї приймаються до розгляду або роблять це в житті компанії;

- відрядження до інших міст та країн як нагорода;

- гарний робочий простір, обладнання, комфортабельність меблів;

- вечірка. Якщо вони проходять цікаво, то служать відмінним засобом мотивації, даючи людям можливість краще пізнати один одного і трохи повеселитися [31].

Винагородження показується в різних видах та засновано на положеннях теорії потреб в тому, що цілі, прагнення, цінності й поведінка виступають як мотиви. Це можуть бути й подарунки, й туристичні путівки, й бонуси та інше. Винагорода спонукає вірити в себе, дає надію на успішне виконання завдань, підсилює бажання працювати з вищою віддачею. Це дозволяє підвищити популярність досягнень у галузі підвищення ефективності та якості праці, які до цього були непомітними.

Методи непрямого впливу на персонал, пов'язані з використанням, розвитком і оцінкою ефективності концепцій щодо відбору персоналу, обранням способів винагороди, розвитку та оцінки дій співробітників, створення психологічного, культурного та іншого мікроклімату робочому місці, використання прийомів зі сфери «поведінкової економіки» (інструментів конструктивної маніпуляції, наприклад).

Аналізуючи ці сучасні методи мотивації, які є стандартними і дуже поширеними, є також й нестандартні методи мотивації праці персоналу. Розглянемо, які саме та наведемо приклади компанії, які використовують їх (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Нестандартні методи мотивації та приклади їх застосування у міжнародній практиці (складно автором)

Приклади компанії, які використовують такі методи мотивації праці персоналу	Нестандартні методи мотивації
Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс	Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнь тощо.
IBM, Макдональдс	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.
Johnson&Johnson, Renault, Peugeot	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.
Johnson&Johnson	Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.
GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric	Публікація у власному друкарському органі.
Toshiba, IBM, Polaroid	Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.
Google, Яндекс	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.

Отже, деякі методи мотивації можуть бути актуальними при правильному та чіткому використанні, дивлячись на діяльність своєї компанії.

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Застосовувати тільки матеріальні мотивації не дозволяє формувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації. На сьогодні варто націлитися на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для

працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи.

Слід зазначити, що саме оцінка персоналу впливає на зміну в наборі інструментів мотивації, стимулювання та необхідності вдаватися до маніпуляцій і є своєрідним поштовхом для розвитку системи мотивації праці. При цьому набір інструментів у двох випадках різний по суті: для прямого впливу інструментарій весь заснований на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту управління (укази, положення, стандарти обов'язкові для виконання; посадові інструкції, організаційні схеми, нормування; розпорядження, що використовуються в процесі оперативного управління); інструменти непрямого впливу, які, з погляду, є основою системи мотивації персоналу, немає автоматичного на об'єкт управління, які кінцевий ефект іноді важко визначити (економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, встановлення моральних санкцій і заохочення, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки, соціальний захист, маніпуляції тощо).

Таким чином, мотивація сьогодні- рушійна сила розвитку конкурентоспроможності компанії, інструменти якої можуть бути найрізноманітнішими.

1.3 Переваги та недоліки чинних мотиваційних моделей і систем стимулювання в сучасній практиці управління персоналом

Система мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу, зрештою, має сприяти досягненню кінцевої мети мотивації

– розвитку якості трудового життя. Якість трудового життя – це відкрита система. Вона розвивається під впливом факторів зовнішнього середовища, що формуються взаємодіями суб'єктів, які не входять безпосередньо до складу організації (міста, держави, світової спільноти). При цьому мотивація розвитку якості трудового життя концентрує всі можливі способи задоволення потреб суб'єктів соціально-трудоких відносин, наявні як усередині, так і поза організацією.

Більшість теорій мотивації (Д. МакКрлелланда, К. Алдерфера, В. Врума, С. Адамса, В. Секінера) розглядають не все, а доволі вузьке коло чинників, що мотивують трудову поведінку. Теорії А. Маслоу, К. Аяльдерфера, Л.С. Виготського, наприклад, мають досить умоглядний характер, далеко не завжди підтверджуючись на практиці. Інші дослідники, такі як, Ф. Гзерцберг, В. Оучі розробили теорії, які добре “діють” тільки в конкретних умовах місця і часу. Основна маса теорій практично не враховують індивідуальні відмінності типів працівників і припускають, що в подібних ситуаціях різні люди діють однаково [16, 24. 37, 42].

У сучасній науці про управління існує безліч різних теорій і моделей мотивації, основні з яких було розглянуто вище. Більшість теоретичних положень охоплюють досить детальний аналіз і опрацювання класичних теорій мотивації відповідно до сучасних тенденцій. Найважливішими орієнтирами в розвитку теорії та методології формування систем мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу є: увага до внутрішніх мотивів трудової діяльності; орієнтація на стратегічні підходи; активне удосконалення та розроблення нових економічних і соціально-психологічних методів стимулювання.

Широкою популярністю на сьогоднішній день у менеджерів

користується партисипативний підхід до мотивації персоналу, який забезпечує максимально ефективне використання людських ресурсів. У його основі лежить передумова, що зміни, нововведення, інновації в процесі трудової діяльності можна реалізувати, лише впливаючи на працівника, підвищуючи його відповідальність за доручену справу, змінюючи його ставлення до праці, систему взаємовідносин у колективі, а також між керівництвом і членами трудового колективу, створюючи, таким чином, атмосферу, сприятливу для розвитку творчої ініціативи кожного.

Теорії зовнішньої мотивації найяскравіше відображені в роботах учених-біхевіористів, а саме в дослідженнях Е.Л. Торндайка. Закон Теорндайка свідчить, що привабливі та непривабливі наслідки поведінки впливають на частоту ініціації поведінкових актів, які призводять до цих наслідків. Поведінка, що призводить до позитивних наслідків, закріплюється і має тенденцію до повторення, тоді як поведінка, що призводить до негативних наслідків, має тенденцію до припинення. Прикладне застосування закону в практичній діяльності полягає в регулярному підкріпленні керівником бажаної поведінки працівника. Важливо, що зовнішня мотивація звернена головним чином на працівників, які займають інертну позицію в житті з досить невеликою соціальною залученістю.

На думку більшості сучасних учених [6, 28, 51], основою мотиваційної системи мають стати метамотиватори, що приносять людині психологічне задоволення. Усі інші мотиватори можуть використовуватися періодично, тому що діють тільки певний час.

Безумовно, що творчість є “метамотиватором” нарівні з “пошуком істини”, “служінням іншим” і “опікою”. Відповідно до піраміди А. Маслоу такі метамотиватори належать до потреб поваги та самовираження. Здебільшого така потреба існує у топ-менеджменту

компанії, для якого рушійною силою є статус.

Німецький вчений Р. Шпренгер стверджує, що зовнішнє стимулювання персоналу ніколи не призводить до стійкого зростання продуктивності праці та лише демотивує людей.

Важливим аспектом розуміння внутрішньої мотивації, тобто того, які мотиви поведінки персоналу є домінуючими, є розгляд поняття мотиваційна структура працівника.

На другому рівні перебувають смислотворчі мотиви, що являють собою стійкі орієнтації людини, які відображають її світогляд і багато в чому зумовлені вихованням. Цей рівень становить мотиваційне ядро, яке багато в чому зумовлює перший рівень.

З погляду прогнозування трудової поведінки важливо брати до уваги смислоутворювальні мотиви, бо саме вони зумовлюють загальну спрямованість людини в роботі та стійкі зразки поведінки. Під впливом різних чинників структура мотивів може змінюватися. У роботі використовується модель мотиваційного потенціалу працівників.

Мотиваційний потенціал тісно пов'язаний зі ступенем задоволеності актуальних мотивів трудової діяльності працівників і реалізації базових мотивів поведінки. Високий ступінь демотивації працівників так само, як і високий ступінь мотивації, однаково можуть обмежувати можливості керівника щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, як теоретичну та методологічну базу для пояснення мотивів персоналу можна використовувати базові класичні теорії мотивації. З огляду на висновки теорії А. Маслоу, важливо розуміти та своєчасно виявляти, які активні потреби притаманні працівникові, і відповідно до цього розвивати й удосконалювати систему мотивації та стимулювання трудової діяльності.

Ускладнення технологічних процесів виробництва призводить до зростання відповідальності працівників за результати їхньої трудової діяльності і посилюється роль потреб вищих рівнів.

Теорія мотивації Ф. Герцберга пояснює вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини. Ф. Герцберг створив двофакторну модель, згідно з якою, всі потреби розбиваються на дві групи. Першу групу представляють гігієнічними (підтримувальними) факторами, друга включає фактори, що чинять мотивувальний вплив на персонал.

Ф. Герцберг зазначає, що такі чинники, як якість управління, заробітна плата, політика компанії, умови праці, стосунки з колегами, гарантована зайнятість, чинять стабілізуючий вплив на персонал, нормалізують організаційне середовище та перешкоджають виникненню фрустраційної поведінки персоналу. Однак гігієнічні чинники не здатні мотивувати персонал до більш ефективної трудової діяльності. Щоб мотивувати працівника обов'язково потрібна присутність другої групи чинників – “чинників мотивації”. У межах професійної діяльності такими чинниками виступають такі: надання цікавої та відповідальної роботи, наявність можливостей особистісного та професійного зростання, розширення обов'язків, залучення до процесу ухвалення управлінських рішень. Таким чином, класичні теорії мотивації (А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга) допомагають розв'язати задачу щодо того, як стимулювати будь-якого працівника, які потреби є домінуючими, проте ці теорії не відповідають на запитання “працівник з якою мотиваційною структурою підходить для виконання певних посадових функцій”.

Вчені створили підходи для створення та характеристики систем мотивації праці персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Підходи до систем мотивації праці персоналу
(складено автором)

Підходи	Суть
1	2
Адміністративно-технологічний	Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Відповідно, за таких умов, немає необхідності у розробці складної системи мотивації. Але реалізація адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації працівника.
Ресурсно-дефіцитний підхід	Найактивніше застосовувались методи негативної мотивації за «туніядство», що стало причиною розвитку у працівників мотиву участі трудовій діяльності незалежно від кінцевих кількісних та якісних результатів праці
Програмно-галузевий підхід	Він передбачає диференціацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства.
Ментальний підхід	Позитивною стороною ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці, мотивації персоналу. Але вона сповільнює розвиток ринкових відносин в їх чистому вигляді, коли вони звільнені від усіх національних обмежень.
«Патріархальний» підхід	Схожий до ментального підходу. Відмінність між ними полягає у розставленні пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів, які залежать від їх носіїв.
Організаційний підхід	Враховуючи те, що одним з найважливіших мотивів при використанні цього підходу є мотив досягнення, можна зробити припущення, що в процесі реалізації працівником своїх владних амбіцій, які повинні бути направлені на максимізацію результатів трудової діяльності, він буде отримувати схвалення з боку керівників.
Соціально-поведінковий підхід	ґрунтується на теорії малих груп і полягає в формуванні бригад, невеликих команд у складі трудового колективу. Проте реалізація цього підходу буде доцільною, за умови, що пріоритетними потребами працівника є соціальні.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Корпоративний підхід	Позитивними наслідками застосування корпоративного підходу до побудови і розвитку систем мотивації персоналу промислових підприємств є: орієнтація на розвиток всіх здібностей працівника; постановка акценту не тільки на активізацію трудової діяльності, а й на організацію поведінки працівника; задоволення потреб.
Антропоцентричний підхід	Основою стає комплекс потреб персоналу, а не наявні у організації ресурси, характер відносин між керівником і працівником, традиції і т. д. При даному підході системи мотивації орієнтовані на значні вкладення в працівника для вдосконалення його здібностей, підвищення якості життя. Антропоцентричний підхід на сьогоднішній день найбільше відповідає сучасним вимогам.

Жоден з цих підходів до створення системи мотивації персоналу підприємства не застосовується в чистому вигляді. Необхідно обирати основні ідеї кожного з підходів та пристосовувати їх до умов та особливостей діяльності компанії.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які підштовхують людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [37].

На результат роботи людини особливий вплив має мотивація до активних і грамотних дій. Тому так важливо і необхідно займатися проблемами мотивованості і методикою їх вирішення на підприємствах. Проблемам мотивації праці присвятили свої праці такі відомі зарубіжні вчені: Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Ш. Річч, П. Мартін та ін., а також вітчизняні науковці: А. Колот, О. Богуцький, Л. Верещагіна, І. Кареліна та ін [38].

Провідний український вчений А. Колот неодноразово досліджував питання мотивації праці. На його погляд, мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх, усвідомлюваних людиною рушійних сил, що спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації [39].

А. Маслоу виділяв п'ять видів потреб: фізіологічні, безпеки, приналежності до певної соціальної групи, поваги до себе і самоствердження. Фізіологічні потреби й потреби безпеки, згідно з теорією Маслоу, є первинними, вродженими. Інші групи потреб належать до вторинних, які є психологічними за своєю природою [40].

Ф. Герцберг зробив висновок, що при відсутності незадоволення не може бути задоволення. Його теорія виходить із того, що поведінка людей формується під впливом мотиваційних факторів і факторів здоров'я. Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов'язані зі змістом праці й породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які стосуються умов праці, то їхній вплив на поведінку людини, її активність, досить своєрідний. Брак належних умов породжує невдоволення людини й знижує активність. Водночас їх наявність не відіграє мотиваційної ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях [41].

Проведені наукові дослідження вчених відіграють значну роль у формуванні розуміння мотивації праці персоналу, підвищенні результативності та ефективності праці.

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукають людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні. На думку одних учених, діяльність людини визначається її потребами. Інші дотримуються позиції, що поведінка працівника є також і функцією його сприйняття і очікувань.

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини в напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства.

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, своєю чергою, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні [42].

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Підходи до вибору мотиваційної стратегії [42]

Таким чином, для ефективної мотивації персоналу потрібно використовувати різні підходи до мотиваційної стратегії, а саме: стимули і покарання, мотивування через саму роботу та систематичний зв'язок з менеджером.

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті. Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Проте потрібно мати на увазі, що люди швидко до всього звикають, і всі бонуси починають здаватися звичними. Саме тому як матеріальні так і нематеріальні системи мотивації необхідно удосконалювати.

Таким чином, мотивація персоналу на підприємстві повинна бути реформована за наступними напрямками:

- підвищення зацікавленості співробітників в ефективності праці;
- підтримування зацікавленості співробітників в успішному проведенні структурних перетворень для підприємства;
- намагання переконати працівників сприяти зростанню ефективності компанії та зменшенню витрат;
- пояснення, узгодження та доведення цілей керівництва до кожного працівника;
- система мотивації персоналу не має бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного підприємства;
- орієнтація персоналу на поточні та кінцеві результати;
- створення матеріальної зацікавленості в удосконаленні виробництва (прискорення науково-технічного прогресу);
- реалізація колективних та особистих економічних інтересів працівників;
- забезпечення перспективи підвищення матеріального стану кожного працівника [43].

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя [44].

Трудова діяльність здійснюється в умовах суспільного поділу праці під впливом освіти, кваліфікації, стажу роботи, трудової активності, ціннісних орієнтацій і пріоритетів індивіда, ситуації на ринку праці та ін. Таким чином, мотивація трудової діяльності включає цілу низку мотиваційних складових. Якщо мотивація праці є тільки спонуканням працівника до ефективної праці, то мотивація трудової діяльності у цілому включає мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоздатності працівника [45].

Мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоздатності, реалізації в роботі добутих знань, здібностей, умінь, навичок.

Суб'єктами управління мотивацією трудової діяльності працівників виступають: організація в цілому як цілеспрямовано діюча система; вище керівництво, лінійні і функціональні керівники, фахівці служби управління персоналом; первинні колективи організації, в тому числі неформальні групи; самі працівники; суб'єкти управління зовнішнього оточення підприємства державного, галузевого та регіонального рівнів [46].

Об'єктом управління мотивації праці виступає весь персонал, починаючи з вищих керівників і закінчуючи рядовими співробітниками. Взаємодію суб'єкта та об'єкта управління мотивації праці забезпечує механізм мотивації, який структурує, упорядковує цю взаємодію, стабілізує і регулює її. В рамках механізму мотивації здійснюється перехід від потреби до реальної трудової поведінки працівників. Під механізмом мотивації персоналу розуміється система взаємопов'язаних форм і методів, що забезпечують зацікавленість персоналу в потрібній цілеспрямованій діяльності через спонукання його до дії, забезпечення залежності винагороди, кваліфікації, фактичних результатів роботи людини і т. д.

Якщо мотивацію розглядати, як процес впливу на людину факторів – мотиваторів, то теоретично її можна розділити на 6 послідовних етапів [47].

1. Виникнення потреби. Потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона повинна знайти можливість ужити певних заходів для усунення (задоволення) потреби.

2. Пошук шляхів усунення потреби. Людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати.

3. Визначення цілей (напрямку) дії. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цій стадії людина погоджує кілька моментів: що вона буде мати після задоволення потреби; що вона повинна зробити для одержання бажаного; наскільки досягне бажане; наскільки те, що можна одержати, задовольнить потребу.

4. Здійснення дій. Людина затрачує зусилля на те, що в остаточному підсумку повинне допомогти йому усунути потребу. Тому що процес роботи впливає на мотивацію, то на цій стадії цілі можуть корегуватися.

5. Одержання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовуються, наскільки виконані дії привели до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або посилення.

6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, викликаної потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

Створенню ефективної системи управління мотиваційним процесом заважають наступні фактори:

- неочевидність методів, які діють у конкретній ситуації;
- складність системи потреб;
- розбіжності мотиваційних структур окремих моделей;
- неадекватна оцінка (недооцінка або переоцінка) людей – учасників мотиваційного процесу.

Основними методами мотивації до праці є застосування «батога та пряника», психології та сучасної теорії мотивації.

Метод «батога та пряника» - це вплив на людину через наділення тими чи іншими ресурсами або через їх втрату.

Метод психології - це вплив однієї особи в організації на іншу за допомогою слова [48].

Менеджер, перш ніж давати вказівку (завдання) підлеглому, повинен враховувати його психологічні особливості: здібності, волю, темперамент, сумісність, авторитет тощо.

Сучасні методи мотивації до праці поділяються на змістовні та процесуальні. Змістовні ґрунтуються на внутрішніх мотивах людей, які змушують їх діяти так, а не інакше. Процесуальні – на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та знання [49].

Методи мотивації праці і трудової діяльності працівників поділяються на організаційно–адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

До організаційно-адміністративних методів відносять: застосування трудового законодавства, накази, розпорядження та інші нормативні документи; дотримання правил внутрішнього розпорядку, розробку посадових інструкцій. Важливе місце відводиться атестації персоналу.

Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників і включають в себе преміювання, участь в прибутку, бонуси, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги.

Соціально-психологічні методи забезпечують мотивацію шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі [50].

Мотивація на підприємствах може здійснюватися різними методами: роз'ясненням, вихованням, прикладом, системами заохочень і покарань в ієрархії організації тощо. Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності організації і навіть за характеристиками, визначальним ставленням до праці (зусилля, намагання, наполегливість, пильність, контактність, сумлінність) [51].

Сучасна практика закордонних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, насамперед, працюючої молоді, характерні інші ціннісні

орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація й саморозвиток (нематеріальна мотивація) [52].

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [43].

Незважаючи на численну кількість теорій і опублікованих прикладів з практики, мотивація часто залишається для керівників чимось таємничим. Існує багато прикладів використання ефективної системи мотивації персоналу на закордонних і вітчизняних підприємствах (табл.1.5).

Таким чином, система мотивації узгоджує різноманітні інтереси найманих робітників та роботодавців, тобто мотивація сприяє утворенню спільності інтересів для ефективного функціонування підприємства взагалі.

Система мотивації об'єднується в п'ять відносно самостійних елементів: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, удосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління й нематеріальне стимулювання. Сучасні тенденції формування закордонних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Особливості формування закордонних систем мотивації праці [42].

Країна	Риси мотивації праці
Японія	Довічний найм; одноразова допомога при виході на пенсію; безвідсотково кредитує своїх співробітників; фінансують сімейні урочистості.
США	Комбінація елементів відрядної й погодинної систем; участь у прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію устаткування й інструменту; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних ставок.
Франція	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці працівника за професійною майстерністю, продуктивністю праці, якістю роботи, дотриманням правил техніки безпеки, етикою виробництва; ініціативність; гнучкий графік роботи; допомога по виплаті кредитів; медичне і соціальне страхування за рахунок компанії.
Велика Британія	Участь у прибутках; пайова участь у капіталі; трудова пайова участь.
Німеччина	Застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи; ротація кадрів; трудова мораль.
Швеція	Диференціація системи податків і пільг; дозволяють працювати удома; сильна соціальна політика.

Таким чином, розглянувши особливості формування закордонних систем мотивації праці, можна знайти як схожі так і відмінні риси. Головне, що їх всіх об'єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені.

Спостерігається тенденція, коли вітчизняні підприємства питанням з мотивації персоналу приділяють малу увагу, а якщо й приділяють, то на досить примітивному рівні (премії, підвищення зарплатні і т. п.). Українським підприємствам не вистачає нестандартності у цих питаннях, індивідуальності, особливості рішень щодо окремого працівника [53].

Отже, з огляду на вищесказане, мотивацію праці можна визначити, як систему факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований – він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він,

вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

Висновки до розділу 1

Сьогодні в управлінні персоналом важливими та пов'язаними поняттями є стимулювання та мотивація персоналу. Стимулювання – процес заохочення людей ефективної діяльності, спрямованої досягнення цілей організації шляхом формування мотивів. Мотивація – це бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Управління підприємством має бути зосереджено створення такої системи, у якій персонал є мотивованим до розвитку. У той самий час, можна назвати такі наукові проблеми: вченими який завжди враховується важливість вирішення проблем управління персоналом загалом і, зокрема – створення механізму його мотивації як із елементів розвитку підприємства; по-друге, межі між поняттями «мотивація персоналу», «стимулювання персоналу» і «маніпулювання» немає чітко окреслених кордонів, і найчастіше використовуються вченими як синоніми; розглядаючи процес розвитку підприємств і ставлячи за мету вирішення практичних проблем при управлінні персоналом, вчені обходять питання створення цілісної системи мотивації персоналу, а інструменти маніпулювання (що впливають із теоретико-методологічних постулатів поведінкової економіки) у процесі мотивації персоналу не розглядаються в рамках українського наукового кола, проте мають стала вельми поширеною у практиці західноєвропейських і американських компаній, ТНК.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР»

2.1 Дослідження загальної характеристики діяльності КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»

Охорона здоров'я являє собою найважливішу галузь соціально-культурної діяльності, основною метою якої є здійснення заходів з охорони здоров'я населення.

До державної системи охорони здоров'я належать лікувально-профілактичні установи та організації, що перебувають у державній власності та підпорядковані органам управління державної системи охорони здоров'я, і організації, створювані Міністерством охорони здоров'я України.

Міська дитяча лікарня № 5 заснована у 1990 році, і є однією з потужних лікарень міста Запоріжжя та Запорізької області. З моменту відкриття лікарнею керували: Лахно Володимир Гаврилович, Бабанська Надія Анатоліївна, Токар Олена Іванівна. На теперішній час керівництво лікарні здійснює Запорожченко Андрій Григорійович.

КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР – це спеціалізований лікувально-профілактичний заклад, який забезпечує висококваліфіковану стаціонарну та консультативну (амбулаторно-поліклінічну) медичну допомогу дитячому населенню міста Запоріжжя та Запорізької області.

В складі лікарні функціонує консультативний амбулаторно-поліклінічний підрозділ, який надає спеціалізовану медичну допомогу

дітям Хортицького, Дніпровського, Вознесенівського і Заводського районів та стаціонар на 385 ліжок, в складі якого 11 відділень: відділення анестезіології та інтенсивної терапії та хронічного діалізу, відділення анестезіології та інтенсивної терапії новонароджених дітей, відділення хірургії з урологічними ліжками, отоларингологічне відділення, педіатричне відділення з кардіоревматологічними, нефрологічними, алергологічними і гастроентерологічними ліжками, неврологічне відділення, інфекційно–боксоване педіатричне відділення дітей старшого віку, інфекційно–боксоване відділення дітей раннього віку, відділення патології новонароджених дітей, відділення невідкладної (екстреної) медичної допомоги та інфекційно-боксоване діагностичне відділення.

Відділення лікарні є навчальною базою для кафедр Запорізького державного медичного університету.

Допоміжні та лікувально-діагностичні підрозділи лікарні: ендоскопічне відділення, відділення функціональної діагностики, рентгенологічне відділення, відділення фізичної та реабілітаційної медицини, клініко-діагностична та бактеріологічна лабораторії, аптека, адміністративно-управлінський підрозділ, економічно-бухгалтерський підрозділ та господарсько-обслуговуючий підрозділ

КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» як і будь-яке інше підприємство, за винятком індивідуальних та приватних підприємців, має свою сформовану облікову політику для цілей бухгалтерського та податкового обліку.

Установа має право набувати і здійснювати майнові та немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді.

Установі надається право здійснювати прибуткову діяльність (підприємницьку діяльність) відповідно до законодавства.

КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» відповідає за

своїми зобов'язаннями усім майном, що перебуває в нього на праві оперативного управління, як закріпленим за Установою, так і придбаним за рахунок доходів, отриманих від прибуткової діяльності, за винятком особливо цінного рухомого майна.

Установа створена на невизначений строк.

Метою діяльності КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» є охорона здоров'я громадян.

Предметом діяльності Установи є надання первинної медико-санітарної допомоги, зокрема: за територіальним принципом, швидкої, спеціалізованої медичної допомоги відповідно до територіальної програми державних гарантій надання громадянам України, які проживають на території Запорізької області, безоплатної медичної допомоги.

Для досягнення мети Установа здійснює такі основні види діяльності:

- медична діяльність;
- фармацевтична діяльність;
- обіг наркотичних засобів, психотропних речовин та їх прекурсорів;
- діяльність, пов'язана з використанням збудників захворювань;
- діяльність у галузі використання джерел іонізуючого випромінювання (генеруючих).

Основними принципами діяльності цього закладу з медичного обслуговування населення є:

- доступність медичної допомоги та фармацевтичного обслуговування;
- профілактична спрямованість охорони здоров'я;
- пріоритетне медичне та лікарське забезпечення дітей і

матерів;

- підконтрольність професійної діяльності медичних працівників;
- відповідальність державних органів влади, управління та наймачів за стан здоров'я громадян;
- рівні можливості розвитку підприємств, установ і організацій охорони здоров'я незалежно від відомчої належності та форм власності;
- економічна зацікавленість фізичних і юридичних осіб у збереженні та зміцненні здоров'я громадян;
- участь громадськості та громадян в охороні здоров'я.

КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» являє собою організацію охорони здоров'я, основною діяльністю якої є надання медичної допомоги та медичних послуг населенню, тобто послуг фізичних і юридичних осіб, які діють на підставі відповідної ліцензії з надання громадянам медичної допомоги.

Метою організації діяльності підприємства є профілактика, діагностика захворювань, лікування та реабілітація громадян у зв'язку із захворюваннями, іншими розладами здоров'я, вагітністю та пологами, що здійснюються медичними працівниками.

Постачальники – важлива ланка в ланцюзі діяльності організації. Основними постачальниками КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» є компанії, що пройшли електронні аукціони та узгодження цін у Міністерстві охорони здоров'я, які постачають і реалізують на ринку різне медичне обладнання та інструментарій, вироби медичного та санітарно-гігієнічного призначення, а також фармацевтичні компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні постачальники КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» (складено автором)

Найменування постачальників	Придбані матеріали та обладнання
ПАТ «УМТ»	лікарські засоби медична техніка вироби медичного призначення
ТОВ «Людмила – Фарм»	фармацевтичні препарати, широкий спектр супутніх товарів і медикаментів біопрепарати та полімерні медичні вироби
ТОВ «БадМ»	медичні препарати засоби гігієни та стерилізації одяг і перев'язувальні матеріали
ЗАТ «Медфарком-Центр»	хімічні реактиви дезінфекційні засоби медичне обладнання медичні інструменти фармацевтичні препарати послуги ремонту та сервісу послуги ремонту та сервісу
ТОВ «Мед-Інвест» ТОВ «Лінк-Медитал»	лікарські засоби фармацевтичні препарати перев'язувальні матеріали медичне обладнання фармацевтичні препарати лікарські засоби
ТОВ «Центрофарм»	лабораторний інструментарій, хімічні реактиви, вакцина

Організація господарських зв'язків із постачальниками посідає особливе місце серед інструментів діяльності підприємства, оскільки ця система являє собою сукупність форм, методів і важелів взаємодії підприємства зі споживачами продукції, що виражена в основній діяльності з формування асортименту послуг.

2.2 Кількісний та якісний аналіз персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»

Структура КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» відображає сформоване в організації виокремлення окремих підрозділів, об'єднання підрозділів у єдине ціле (рисунок 2.1). Це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Структура – це спосіб розподілу і з'єднання різнорідних видів діяльності, координації та контролю, спосіб розподілу влади і компетенції в організації.

У структурі можна виділити апарат управління, основні лікувально-діагностичні, допоміжні та обслуговуючі підрозділи.

На чолі установи стоїть головний лікар, якому підпорядковуються наступні відділи:

- відділення анестезіології та інтенсивної терапії новонароджених дітей;
- відділення анестезіології та інтенсивної терапії та хронічного діалізу;
- відділення невідкладної (екстреної) медичної допомоги;
- відділення патології новонароджених дітей;
- відділення фізичної та реабілітаційної медицини;
- відділення функціональної діагностики;
- відділення хірургії;
- денний стаціонар соматичного профілю;
- інфекційно–боксоване відділення дітей раннього віку;
- інфекційно-боксоване відділення дітей старшого віку;
- інфекційно-боксоване діагностичне відділення;

- ендоскопічне відділення;
- клініко-діагностична лабораторія;
- неврологічне відділення;
- отоларингологічне відділення;
- педіатричне відділення (кардіоревматологія, нефрологія, алергологія, гастроентерологія);
- поліклінічний підрозділ;
- рентгенологічне відділення;
- травматологічний пункт;
- централізована бактеріологічна лабораторія.

Структура КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» зображена на рис.2.1.

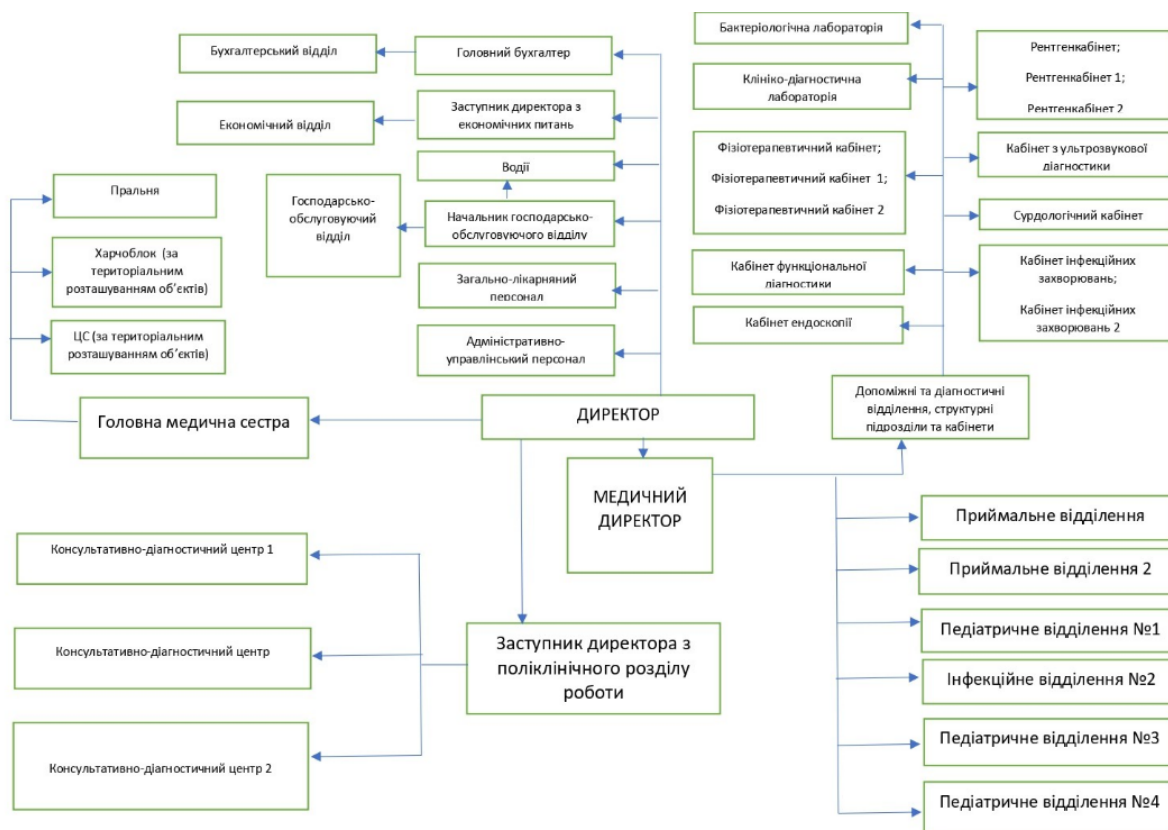


Рисунок 2.1 – Структура КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» [15]

До апарату управління належать: головний лікар, заступник головного лікаря з медичної частини, заступник головного лікаря з амбулаторно-поліклінічної допомоги, заступник головного лікаря з економічних питань і головний бухгалтер.

Основними підрозділами є:

1. Центральна районна лікарня:
стаціонар на 61 ліжко (у т.ч. 20 ліжок денного перебування);
районна поліклініка на 250 відвідувань на зміну;
2. 17 фельдшерсько-акушерських пунктів і 1 сільська амбулаторія, які знаходяться в пристосованих будівлях, і тому планової потужності не мають.

Допоміжні підрозділи організації: діагностичні структурні підрозділи, центральна стерилізаційна, аптечний пункт, реєстратура.

Реєстратура забезпечує інформацією всіх відвідувачів поліклініки, здійснює запис на прийом до спеціалістів, веде прийом викликів лікаря додому, відповідає за використання і зберігання амбулаторних карт, веде журнали реєстрації.

Діагностичні структурні підрозділи проводять такі обстеження: електрокардіографія, спірографія, реоенцефалографія, ультразвукове дослідження, фіброгастродуоденоскопія.

Клініко-діагностична лабораторія проводить клінічні, біохімічні, бактеріоскопічні дослідження на підставі додатка № 130 до державної ліцензії на медичну та лікарську діяльність. Працює: рентгенологічний кабінет, флюорографічний кабінет, кабінет мамографії, фізіокабінет, кабінет анонімного тестування на ВІЛ, забору мокротиння, оглядовий кабінет, долікарський кабінет.

Аптечний пункт відповідає за здійснення загального лікарського забезпечення та обслуговування денного стаціонару.

До обслуговуючих підрозділів належать: господарська частина, технічна служба, гараж.

Організаційну структуру управління можна охарактеризувати як лінійно-функціональну, ступінчасту, ієрархічну. Вона складається з лінійних підрозділів, які здійснюють в організації основну роботу, та обслуговуючих функціональних підрозділів.

Для визначення сильних і слабких сторін підприємства, виявлення потенційних загроз і можливостей у сфері управління людськими ресурсами було проведено SWOT-аналіз. У таблиці 2.2 наведено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

Таблиця 2.2 – Характеристика управління людськими ресурсами КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» (складено автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. досвідчений управлінський персонал зі стажем близько 10 років в організації. 2. Висока кваліфікація фахівців середньої ланки. 3. Окремі види обладнання відповідають передовому світовому рівню. 4. Високий рівень якості послуг. 5. Відсутність конкурентів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак кваліфікованих кадрів. 2. Відсутність гідного кадрового резерву. 3. відтік персоналу через різні причини. 4. Спеціалізована спрямованість діяльності.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення фінансування. 2. Удосконалення системи мотивації співробітників з метою їх утримання. 3. наявність висококваліфікованих фахівців на ринку праці. 4. Підвищення якості послуг, що надаються, завдяки постачанню нового обладнання. 5. Поліпшення демографічних показників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Існує реальна загроза появи конкурентів. 2. Відсутність гідних претендентів на керівні позиції. 3. відтік працездатного населення

Забезпеченість установи основним медичним, допоміжним і немедичним персоналом відображається в ступені відповідності

чисельності співробітників реальним потребам організації. Структура персоналу в чисельному співвідношенні наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» у 2019-2021 рр. (складено автором)

Категорія персоналу	2019		2020		2021	
	чисел. , осіб.	пит. вага , %	чисел. , осіб.	пит. вага , %	чисел. , осіб.	пи т.в ага , %
1	2	3	4	5	6	7
Керівники	5	2,3	5	2,5	5	2,7
Основний медичний персонал (лікарі та середні медпрацівники)	128	57,9	117	57,4	109	59,6
Допоміжний медперсонал (санітарки)	40	18,1	28	13,7	21	11,5
Допоміжний невідкладний персонал	48	21,7	54	26,5	48	26,2
Разом:	221	100	204	100	183	100

На структуру персоналу організації впливають особливості основної діяльності, її спеціалізація та масштаби процесу, тобто питома вага кожної категорії працівників залежить від розвитку медтехніки, медтехнології та організації процесу надання медичних послуг і медичної допомоги.

За даними таблиці 2.4 видно, що забезпеченість лікарні медичними працівниками знизилася порівняно з 2020 роком на 12,4%, а порівняно з 2019 роком на 20%.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість основним медичним персоналом (складено автором)

	2019,%	2020,%	2021,%
Основний медичний персонал	78,0	71,1	67,0
Допоміжний персонал	67,2	100	91,0
Інший немедичний персонал	86,4	90,8	100,0

Загалом, спостерігається дефіцит кадрів в організації, найгостріше стоїть проблема забезпеченості основним медичним персоналом (лікарями).

Недолік у забезпеченості кадрами компенсується розподілом трудового навантаження, надбавками за додатковий обсяг роботи.

Кваліфікаційний склад персоналу – показник якісного рівня персоналу організації, що визначається наявністю і питомою вагою в загальній чисельності персоналу з конкретними характеристиками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Якісний склад трудових ресурсів КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» у 2019-2021 рр. (складено автором)

Показник	2019		2020		2021	
	чисел., осіб.	пит. вага, %	чисел., осіб.	пит. вага, %	чисел., осіб.	пит. вага, %
1	2	3	4	5	6	7
За віком, років:						
До 25	6	2,7	6	2,9	5	2,7
Від 25 до 40	59	26,7	58	28,4	56	30,6
Від 40 до 50	60	27,2	49	24,0	49	26,7
Від 50 до 60	76	34,4	76	37,3	60	32,8

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Старше 60	20	9,1	15	7,4	13	7,2
Разом:	221	100	204	100	183	100
За освітою:						
Середня повна та середня загальна	23	10,4	22	10,8	22	12,0
Початкова професійна	59	26,7	54	26,5	33	18,0
Середня професійна	111	50,2	101	49,5	102	55,8
Вища професійна	28	12,7	27	13,2	26	14,2
Разом:	221	100	204	100	183	100
За трудовим стажем:						
До 5 років	35	15,8	32	15,7	30	16,4
Від 5 до 10	11	4,9	9	4,4	8	4,4
Від 10 до 15	19	8,6	14	6,9	11	6,0
Від 15 і більше	156	70,6	149	73,0	134	73,2
Разом:	221	100	204	100	183	100
За гендерною ознакою:						
Чоловік.	30	13,6	29	14,2	27	14,8
Жінки.	191	86,4	175	85,8	156	85,2
Разом:	221	100	204	100	183	100

Що стосується якісного складу кадрів, а саме категорії працівників за віком, спостерігається переважання вікової категорії від 50 до 60 років.

Низький відсоток залучення в роботу молодих спеціалістів до 25 років (2,7% у 2021 році) говорить про гальмування процесу омолодження колективу. Але питома вага категорії працівників від 25 до 40 зростає у 2021 році порівняно з 2020 роком на 2,2%. у зв'язку з оптимізацією та виходом на пенсію медичних працівників старших вікових груп.

Структура персоналу за рівнем освіти характеризує виокремлення осіб, які мають вищу освіту; початкову та середню професійну; середню повну та середню загальну.

Структура персоналу за рівнем освіти зображена на рис. 2.2.

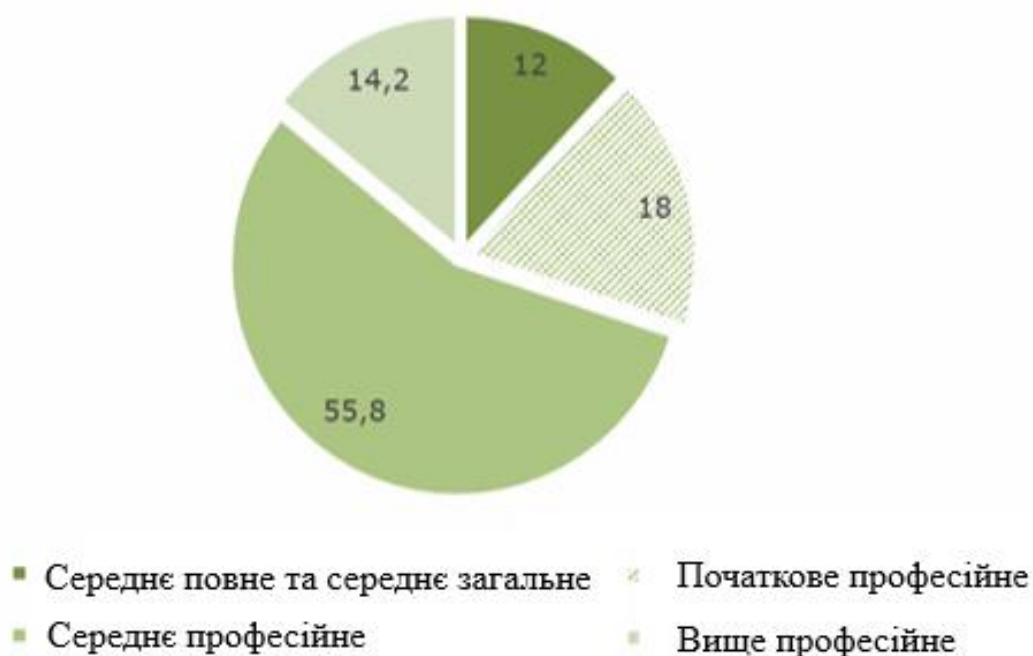


Рисунок 2.2- Освітній рівень персоналу КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» (складено автором)

Структура персоналу за стажем може розглядатися дwoяко: за загальним стажем і стажем роботи в цій установі. Із загальним стажем безпосередньо пов'язаний рівень продуктивності праці, а стаж роботи в організації характеризує закріплюваність кадрів.

Структура персоналу за стажем зображена на рис. 2.3.

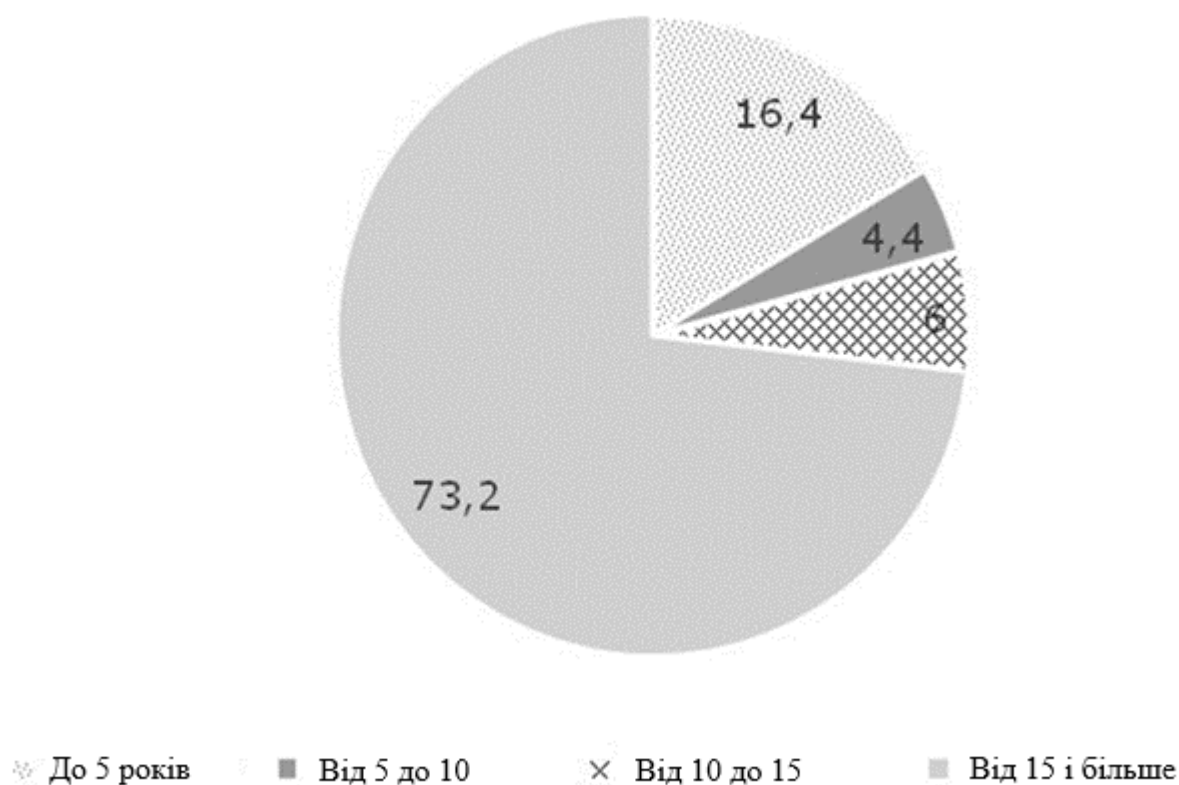


Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу за загальним стажем роботи, у тому числі за фахом (складено автором)

Категорія працівників, які мають стаж роботи від 15 і більше років, займає 73,2% у загальній чисельності персоналу. 16,4% припадає на категорію працівників, стаж роботи яких становить до 5 років. Переважання в загальній чисельності персоналу працівників з великим стажем роботи є умовою забезпечення високої якості медичних послуг, що, своєю чергою, забезпечує конкурентну перевагу для організації в цілому.

Суттєвою передумовою зростання ефективності та якості надання медичних послуг є стабільність складу кадрів. Зміни у складі працівників за віком, стажем роботи та освітою відбуваються внаслідок руху кадрів.

Рух кадрів та його динаміка є найважливішим об'єктом аналізу (табл. 2.6). Зміну чисельності працівників, пов'язану з їхнім прийомом і звільненням, незалежно від причин вибуття та джерел поповнення, називають оборотом робочої сили. Для оцінки якості роботи з кадрами використовується система показників, що характеризують рух робочої сили і деталізують особливості цього обороту.

Таблиця 2.6 – Дані про рух персоналу КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» (складено автором)

Показники	2019г.	2020г.	2021г.	2020 до 2019		2021 до 2020	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб.	221	204	183	-17	0,9	-21	0,9
Кількість прийнятого на роботу персоналу, осіб.	8	12	10	+4	1,5	-2	0,8
Кількість тих, хто звільнився усього чол.	15	24	21	+9	1,6	-3	0,9
за власним бажанням,	15	21	11	+6	1,4	-10	0,5
у зв'язку зі скороченням штату	0	3	10	+3	0	+7	3,3
За порушення дисципліни, осіб.							
Кількість працівників, які пропрацювали весь рік, осіб.	214	192	172	-22	0,9	-20	0,9
Коефіцієнт постійного складу	96,8	94,1	93,9				
Коефіцієнти обороту:							
-за прийомом	0,03	0,06	0,05				
-за вибуттям	0,06	0,12	0,10				
Коефіцієнт плинності	0,06	0,10	0,06				

Загалом плинність персоналу невелика, що можна пояснити задоволеністю працівників умовами праці. Наступним етапом

дослідження є вивчення системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

2.3 Дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»

Для аналізу наявної системи мотивації персоналу в КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» необхідно визначити з яких форм стимулювання вона складається. Форми стимулювання можна розділити на дві групи. Це:

- матеріальна винагорода;
- додаткове (нематеріальне) стимулювання.

Розглянемо докладніше першу групу стимулів. Необхідно зазначити, що ця група стимулів має досить розвинену систему матеріальної винагороди. Вона включає в себе як жорстку, так і гнучку частину заробітної плати.

У КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» розмір заробітної плати складається з окладу, стимулюючих і компенсаційних виплат.

Оклад залежить від положення працівника в ієрархічній структурі установи. У ній можна виділити такі основні рівні:

- лікарі
- середній медичний персонал
- молодший медичний персонал
- адміністративно-господарський та інший персонал

Загальна кількість посад медичного, адміністративно-господарського та іншого персоналу за штатним розписом має відповідати числу посад, передбачених у розрахунках до плану ФГД на

кінець року. До розрахунків плану фінансово-господарської діяльності додається тарифікаційний список, складений за формою, рекомендованою Міністерством охорони здоров'я.

Тарифікаційний список є основним документом для визначення посадових окладів працівників. Посадові оклади працівників встановлюються на підставі Положення про галузеві системи оплати праці працівників бюджетних, автономних і казенних установ Запорізької області.

Посадові оклади працівників визначаються виходячи із займаної посади, кваліфікації, надбавок, передбачених Положенням “Про оплату праці працівників охорони здоров'я”.

Таким чином, підвищення заробітної плати відбувається відповідно до просування працівника вгору службовими сходами.

Стимулюючі виплати, що входять до системи мотивації персоналу, нараховуються за інтенсивність і напруженість роботи. Виплати здійснюються згідно з Положенням “Про стимулюючу частину оплати праці в межах фонду оплати праці в частині оплати за результатами оцінки ефективності діяльності працівників КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

З метою посилення зацікавленості працівників у результатах своєї праці в лікарні застосовуються різні форми матеріального стимулювання за якісні досягнення в роботі у вигляді премій.

Преміювання працівників КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» здійснюється згідно з Положенням про преміювання працівників КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

Загалом можна зазначити, що система матеріальних стимулів є досить гнучкою і зачіпає різноманітні фактори трудової діяльності.

Система ж додаткових нематеріальних стимулів досить вузька, але при цьому включає фактори, які належать до соціального захисту працівників:

- допомога в навчанні персоналу;
- надання навчальних оплачуваних відпусток;
- допомога в оплаті витрат на освіту;

Крім перерахованого вище, до нематеріального стимулювання входять нагородження почесними грамотами та подарунками за багаторічну і сумлінну працю, привітання співробітників зі святами 8 березня..

Усю групу мотиваційних стимулів праці КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» можна зобразити графічно шляхом побудови піраміди такого типу (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Форми стимулювання персоналу в КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» (складено автором)

З наведеного рисунка можна зробити висновок, що в системі стимулювання установи переважають матеріальні стимули,

нематеріальні ж розвинені слабше і відповідно використовуються обмежено.

Для оцінки ступеня задоволеності працею та інших чинників мотивації КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» було проведено тестування за методикою “Вивчення мотиваційного профілю особистості” Ш. Річі та П. Мартіна.

Дослідивши безліч потреб, які можуть задовольнятися в процесі трудової діяльності людини, Ш. Річі та П. Мартін зупинилися на дванадцяти основних потребах. У різних людей вони можуть бути виражені різною мірою: для одного важливо, щоб робота надавала можливість особистісного зростання, для іншого більш значущою є можливість досягнення високого статусу, влади над іншими, третій прагне розмаїття в роботі тощо.

Тому для визначення індивідуального поєднання найбільш і найменш значущих для конкретної людини потреб, яке назвали мотиваційним профілем, вони розробили тест. Тест дає можливість кількісно оцінити відносну значущість цих потреб для конкретної людини і графічно представити її мотиваційний профіль.

В основу тесту покладено зіставлення значущості низки мотиваційних чинників, що становлять важливість з точки зору керівництва персоналом.

В описі кожного мотиваційного чинника (актуальної потреби) автори методики наводять значення (мода), яке найчастіше зустрічається у відповідях 1355 менеджерів, середнє значення (медіана), а також найнижче і найвище значення (діапазон).¹² Ці дані дають змогу оцінити, наскільки високою є значущість тієї чи іншої потреби загалом у соціумі (мода), а також значущість кожної потреби для конкретної людини, порівнюючи дані її мотиваційного профілю із середнім значенням (медіаною).

Автори пропонують враховувати такі мотиваційні чинники:

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді; бажання мати роботу з гарним набором пільг і надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя; збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання). Мода – 27, медіана – 19, діапазон – 0 – 96.

2. Потреба в хороших умовах роботи і комфортному навколишньому середовищі. Мода – 17, медіана – 17, діапазон – 0 – 83.

3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дає змогу судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. (Мірило потреби в керівництві та визначеності; потреба, яка може слугувати індикатором стресу або занепокоєння, і яка може зростати або падати, коли людина стикається із серйозними змінами у своєму особистому житті або на роботі). Мода – 26, медіана – 25, діапазон – 0 – 69.

4. Потреба в соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легкий ступінь довірливості, тісних зв'язків із колегами. (Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег. Цей фактор може мати дуже низьке значення, проте людина може бути досить соціально адаптованою). Мода – 27, медіана – 25, діапазон – 0 – 81.

5. Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємовідносини, мале число колег по роботі, значний ступінь близькості взаємовідносин, довірливості. (Потреба в тісніших контактах з іншими. Як і у випадку з фактором 4, низьке його значення

не свідчить про слабку соціальну адаптацію та відсутність соціальних навичок). Мода – 18, медіана – 19, діапазон – 0 – 45.

6. Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума. (Цей показник вказує на симпатії до інших і хороші соціальні взаємини, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість). Мода – 35, медіана – 36, діапазон – 0 – 88.

7. Потреба ставити для себе зухвалі складні цілі й досягати їх; це показник потреби слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим. (Показник прагнення намічати і завойовувати складні, багатообіцяючі рубежі.) Мода – 36, медіана – 36, діапазон – 2 – 81.

8. Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості. (Це показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми та здійснення на них впливу). Мода – 31, медіана – 31, діапазон – 0 – 79.

9. Потреба в різноманітності, змінах і стимуляції; прагнення уникати рутини (нудьги). (Вказує на тенденцію завжди перебувати в стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін і стимуляції). Мода – 34, медіана – 35, діапазон – 0 – 78.

10. Потреба бути креативним, аналітичним, мислячим працівником, відкритим для нових ідей. (Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості та нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне цей індивідуум, не обов'язково будуть правильними або прийнятними). Мода – 32, медіана – 33, діапазон – 5 – 81.

11. Потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості. (Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.) Мода – 35, медіана – 32, діапазон – 7 – 84.

12. Потреба у відчутті затребуваності в цікавій суспільно-корисній роботі. (Це показник потреби в роботі, наповненій сенсом і значенням, з елементом суспільної корисності.) Мода – 41, медіана – 43, діапазон – 15 – 97.

Опитувальник містить 33 твердження, в інструкції випробовуваному пропонується розподілити бали між чотирма запропонованими варіантами відповідей.

Під час розподілу балів експериментатор не висуває конкретних вимог до того, як це треба робити, головна умова – сума має становити 11 балів. Час, відведений на тест і підрахунок результатів, – одна година.

Методика “Вивчення мотиваційного профілю особистості” Ш. Річі та П. Мартіна була реалізована серед основного медичного персоналу: лікарів і медичних сестер терапевтичного, педіатричного відділень і поліклініки КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

Під час опитування взяли участь 30 співробітників. З отриманих результатів було сформовано мотиваційні профілі кожного співробітника, який брав участь в опитуванні, а потім вирішено було вивести середні показники по кожному структурному підрозділу.

Таким чином, сформувалися такі мотиваційні профілі (рисунок 2.5).

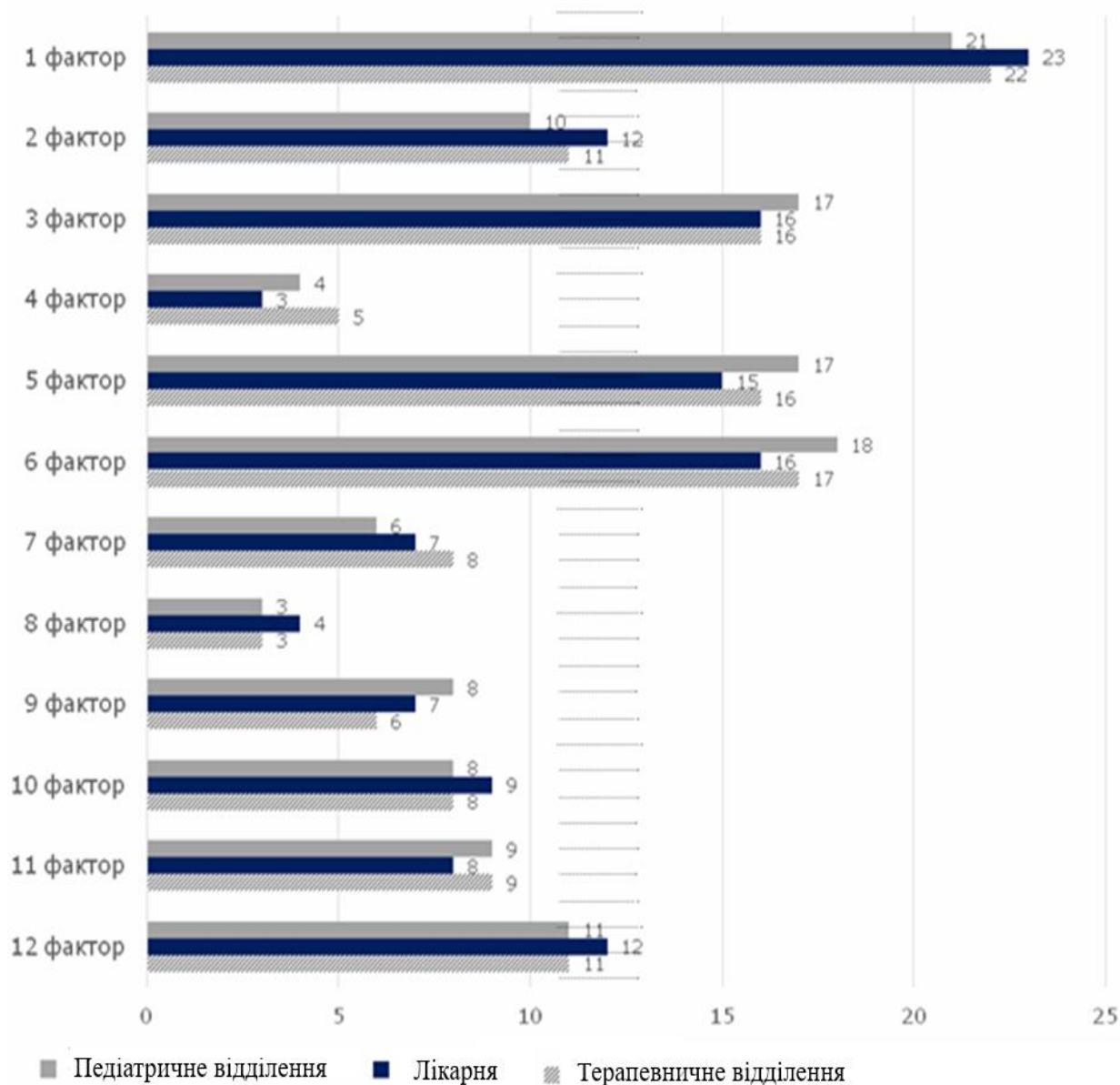


Рисунок 2.5 – Мотиваційні профілі Річі-Мартіна (складено автором)

Як видно з результатів, у співробітників усіх підрозділів виявлено потреби в матеріальній винагороді (1 чинник), у чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дає змогу судити про результати своєї роботи (3 чинник), а також потреба у формуванні тривалих, стабільних стосунків із колегами (5 чинник); і потреба у визнанні заслуг з боку інших людей (6 чинник).

Відповідно, загальний висновок полягає в тому, що система мотивації та стимулювання КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» складається здебільшого з матеріального стимулювання, проте керівництву організації необхідно активніше використовувати нематеріальні стимули, саме тому можна говорити про те, що система мотивації та стимулювання потребує вдосконалення.

Побудова мотиваційних профілів дала можливість визначити й основні напрями такого вдосконалення. Це поліпшення таких параметрів, як “матеріальна винагорода”, “стабільність колективу”, “визнання з боку колег” і “зворотний зв'язок та інформованість”.

Висновки до розділу 2

Міська дитяча лікарня № 5 заснована у 1990 році, і є однією з потужних лікарень міста Запоріжжя та Запорізької області. Структура КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» відображає сформоване в організації виокремлення окремих підрозділів, об'єднання підрозділів у єдине ціле. Це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

З метою посилення зацікавленості працівників у результатах своєї праці в лікарні застосовуються різні форми матеріального стимулювання за якісні досягнення в роботі у вигляді премій.

Для оцінки ступеня задоволеності працею та інших чинників мотивації КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» було проведено тестування за методикою “Вивчення мотиваційного профілю особистості” Ш. Річі та П. Мартіна.

В основу тесту покладено зіставлення значущості низки мотиваційних чинників, що становлять важливість з точки зору керівництва персоналом. Під час опитування взяли участь 30 співробітників. З отриманих результатів було сформовано мотиваційні профілі кожного співробітника, який брав участь в опитуванні, а потім вирішено було вивести середні показники по кожному структурному підрозділу.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що набула подальшого розвитку методика індивідуального підходу при мотивуванні персоналу, яка ґрунтується на визначенні персональних характеристик працівника, запитів і потреб, що дає можливість враховувати їх в загальній мотиваційній системі підприємства та запроваджувати гнучкі системи винагородження.

Трудова діяльність персоналу, як і будь-який інший вид діяльності, здійснюється під впливом мотиваційних процесів. Сутність мотиваційного процесу полягає в тому, що існуюча об'єктивна залежність між потребами, мотивами та цілями обов'язково спонукає людей до цілеспрямованих дій. Таким чином, ефективне управління персоналом повинно бути ґрунтоване на розумінні потреб, мотивів і цілей працівників та визначенні адекватного їм винагородження. Автором дисертації розроблена і пропонується модель мотивації персоналу. Подана схема демонструє, що саме потреби ми вважаємо причинами виникнення мотивів, які зумовлюють вияв зусиль, адже без зусиль не може вестися мова про результативність чи продуктивність праці. Зусилля (трудова дія) є центральним пунктом в ланцюжку зв'язків у мотивації працівника. Увесь процес мотивації спрямований на

стимулювання зусиль працівника. Зусилля – це не тільки витрати енергії, але й відданість, обов'язковість, відповідальність, загалом будь-який спосіб дій з надання власних послуг роботодавцеві. У цілому зусилля відображає силу потреб, які спонукають людину до дії. Теоретики менеджменту, зокрема Х.Либенштейн, переконані, що окрім традиційних ресурсів (праця, капітал) до економічної системи варто включити додатковий ресурс – “ікс-фактор”, а саме трудові зусилля. Роботодавець наймає не особистість як таку з усіма її якостями, а заковує одиниці робочого часу особистості, які не можна віднести до визначальних виробничих факторів. Вирішальним є спрямоване зусилля на певному рівні майстерності або вище цього рівня. Спрямоване зусилля включає в себе вибір мотивів і відповідь на мотивацію з боку тих хто спрямовує зусилля. Таким чином зусилля працівника можна прирівнювати до економічних факторів розвитку виробництва.

Зусилля, як правило, спрямоване на досягнення якоїсь конкретної цілі. Тому його можна розглядати як діяльність чи мотивований вибір, який пов'язує потреби і цілі. Зусилля може докладатися лише в тому випадку, коли людина достатньо обґрунтовано очікує успіху, переконана, що ціль може бути досягнута. Зусилля підвладні лише людині, і середовище, в тому числі менеджмент, може впливати на них тільки опосередковано через винагородження та створення загальних соціально-економічних та специфічних стосовно певного виду трудової діяльності умов.

Необхідно розрізняти також поняття “трудова поведінка” і “результативна трудова діяльність”. Поведінка працівника є просто його трудовою діяльністю, а результативну діяльність можна віднести до такої поведінки працівника, яка отримала оцінку і зафіксована тим чи іншим способом, тобто, означає комбінацію поведінки та

результатів.

Головною метою управління персоналом є саме результативна діяльність мотивованих, тобто, таких працівників, що усвідомлено прагнуть до високих досягнень. Складовими загального результату трудових зусиль є кількість і якість праці. Кількість праці можна визначити як екстенсивну характеристику праці, як фактичні витрати праці, що впливають на кількість створюваних благ. Якість праці як сукупність корисних властивостей живої конкретної праці і як ступінь розвитку цих властивостей в ній впливає і на кількість виробленого продукту, оскільки праця більш високої якості здатна за певний період робочого часу створити більшу кількість продукції, ніж праця середньої і низької якості, і на якість продукту, що виробляється в процесі праці, зумовлюючи таким чином його вищу споживчу вартість.

Обов'язковим ми вважаємо урахування впливу на трудові зусилля працівника, а, відповідно, і на їх кількісні та якісні результати, загальних соціально-економічних умов формування трудової діяльності, адекватних технологічній та управлінській специфіці підприємства, а також специфічних умов, які визначають особливості інженерно-технічної праці, до яких ми відносимо: вимоги до специфічних знань та кваліфікації; важкість диференціації індивідуального трудового внеску в колективний результат праці; невизначеність результату праці; готовність до ризику за умов непередбачуваності результату.

Наявність індивідуальних фізичних, психологічних особливостей та мотиваційних характеристик, які включають в себе нахили, очікування, запити, переконання, інтереси, установки, особистісне спрямування на взаємодію в колективі, на досягнення мети, на власні цілі, зумовлює унікальність і мінливість мотиваційного процесу конкретного працівника.

Мотиваційна карта повинна включати в себе і вимоги працівника до робочого місця та посадового статусу, адже “статус є особливим благом, за яке працівник готовий платити”[19]. Карта формується шляхом використання анкети з двадцятьма питаннями. З них 10 стосуються задоволеності мотиваційних потреб, 10 - значимості мотивів праці. Важливим є також з'ясування оцінок самого працівника, який порівнює затрати і результати власної праці. Врахування цього аспекту передбачає створення мотиваційної системи, яка по-перше, враховує очікування і запити працівника, який оцінює значимість для підприємства результатів власної праці, і по-друге, забезпечує справедливість винагородження конкретного працівника. Насамперед, це стосується індивідуалізації заробітної плати.

Задоволеність мотиваційних потреб	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Значимість мотивів праці									

Рисунок 3.2 – Приклад мотиваційної картки (складено автором)

Насамперед необхідно виробити механізми з виявлення задоволеності співробітників наявною системою стимулювання та визначити потреби персоналу.

Відповідно до виявлених потреб, необхідно визначити ті форми стимулювання, які будуть можливими для застосування даною установою в рамках своєї діяльності. Система мотивації та стимулювання персоналу, що діє в організації, не повинна перевищувати фінансові можливості організації.

Тому однією з перших рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу, яку варто було б запропонувати керівництву КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» – це підвищення заробітної плати. Але, у зв'язку зі зменшенням бюджетного фінансування, через перехід на одноканальне фінансування, зробити це було б важко. Однак, держава замислюється про підтримку соціально значущих сфер країни, зокрема й охорони здоров'я.

Як наступну рекомендацію можна запропонувати проведення психологічних тренінгів на командоутворення та на вдосконалення поведінки в конфліктних ситуаціях.

Проведення таких тренінгів допоможе згуртувати колектив, який має працювати як одна команда, а також допоможе співробітникам оволодіти прийомами щодо врегулювання міжособистісних конфліктів.

Ці заходи проводяться ГО “Центр професійної орієнтації та психологічної підтримки населення” за договорами з юридичними особами. Співробітники цього Центру виїжджають для проведення таких програм, а також проводять такі тренінги дистанційно.

Приблизну вартість таких тренінгів наведено в таблиці 3.1. Остаточну вартість тренінгу розраховують виходячи із заявки організації.

Таблиця 3.1 – Перелік і вартість додаткових платних психолого-профорієнтаційних послуг, що реалізуються ГО “Центр професійної орієнтації та психологічної підтримки населення” (складено автором)

№ п/п	Найменування програми	Передбачувана тривалість програми (ак.год.)	Гранична вартість 1 людини з урахуванням передбачуваної тривалості програми очно/дистанційно (грн.)
1	Семінар-практикум “Командоутворення” (для групи від 5 до 30 осіб)	4-15	476-1785/ 286-1071
2	Семінар-практикум “Конструктивне вирішення конфліктних ситуацій” (для групи від 5 до 30 осіб)	4-15	476-1785/ 286-1071

Можна порекомендувати керівництву КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» проводити такі тренінги дистанційно, що дасть змогу скоротити витрати на їх проведення практично на 40%. До того ж при навчанні кількох груп надаються знижки до 20%.

Для дистанційного проведення тренінгів в організації є все необхідне: у 2012 році відповідно до реалізації державної програми “Модернізація” було придбано та встановлено “Апаратний комплекс для організації телекомунікаційних консультацій”, який дає змогу проводити телеконференції он-лайн із різних питань, зокрема підходить і для реалізації дистанційного навчання.

Ще однією рекомендацією, покликаною поліпшити психологічний клімат в організації, може послужити відродження

традиції корпоративних заходів до різних свят.

Тривалий час, за спогадами людей, які раніше працювали в КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР», професійне свято проводили в кафе з проведенням офіційної частини та концерту, підготовленого силами співробітників. За словами працівників, цей захід об'єднував колектив, давав змогу відволіктися на якийсь час від повсякденних проблем, вносив заряд позитивної енергії. Цей захід не потребуватиме значних матеріальних вкладень, але сприятиме згуртуванню колективу, встановленню дружніх зв'язків між співробітниками.

Для задоволення потреб в інформованості та поліпшення якості зворотного зв'язку було б бажано підвищити інформаційність працівників про стан справ і перспективи розвитку, про підсумки роботи окремих підрозділів і загалом усієї організації. Усе це дасть змогу налагодити колективну взаємодію. Таким чином, необхідно ввести в практику проведення загальноколективних зборів. На сьогодні загальноколективні збори проводять двічі на рік, чого явно недостатньо, до того ж на них не розглядають виробничих питань, тому низка співробітників перебувають в інформаційному “вакуумі” щодо справ в організації. Тому необхідно проводити такі збори частіше, наприклад, раз на квартал, і обговорювати на них виробничі питання, що дасть змогу співробітникам організації бути в курсі всіх справ організації, брати активну участь у виборі тих чи інших рішень, відчувати свою зацікавленість у долі організації та приналежність до неї.

На них підбиватимуться підсумки роботи, намічатимуться перспективи подальшої діяльності, що дасть змогу співробітникам орієнтуватися в напрямках діяльності організації та коригувати свою роботу. На таких же зборах необхідно заохочувати співробітників, які

відзначилися в роботі, тим самим задовольняючи потребу у визнанні.

Заохочення потреби у визнанні вигідне для організації, оскільки зазвичай ця потреба виражена у старанних співробітників. Можна виокремити дві площини стосунків, у яких співробітники можуть задовольнити свою потребу в позитивному визнанні – вертикальну та горизонтальну. По вертикалі – це позитивна оцінка і визнання заслуг у виконаній роботі керівництвом організації. По горизонталі – це визнання з боку колег, повага до досвіду роботи співробітника і його професійної компетентності, звернення до нього по консультацію, пораду або професійну допомогу.

Як рекомендації щодо мотивації працівників, які потребують визнання, можна порекомендувати проводити конкурси професійної майстерності серед співробітників медичної організації, заохочуючи не тільки переможців, а й учасників. Конкурси професійної майстерності дадуть змогу співробітникам удосконалювати свої професійні компетенції, активізують особистісний потенціал співробітників, сприятимуть підвищенню престижу професії медпрацівника в суспільстві, привернуть увагу громадськості та створять умови для розвитку культури взаємоповаги між пацієнтами та медичними працівниками.

Проведення конкурсів професійної майстерності може бути приурочено до дня медичного працівника, що відзначається в червні. У процесі визначення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» було розроблено проект Положення про конкурс професійної майстерності «Краща медична сестра».

Слід зазначити, що в багатьох установах охорони здоров'я такі конкурси запроваджено в практику, їх активно проводять і, що важливо, вони цікаві для співробітників.

Також як заохочення співробітників, які відзначилися, можна запропонувати такі негрошові форми стимулювання: надання послуг масажу і лікувально-фізичної культури. Цю рекомендацію можна вважати доречною, тому що праця медичних працівників напружена і часто пов'язана з великим фізичним навантаженням (наприклад, хірург проводить тривалий час у практично статичній позі, медичні сестри тривалий час дня перебувають на ногах), унаслідок чого у працівників розвиваються хронічні захворювання. Реалізація цих заходів допоможе співробітникам поліпшити фізичний стан.

Для цього керівництву організації необхідно визначити коло осіб, яким необхідні такі послуги, скласти графік, згідно з яким співробітники користуватимуться послугами масажу і відвідуватимуть зал ЛФК, а також розглянути можливість доплати інструкторові з лікувально-фізичної культури та медичній сестрі з масажу.

Усі запропоновані рекомендації слугуватимуть засобом для модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

3.2 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій щодо модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР»

Щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, необхідно для початку знайти відмінності в поняттях економічної та соціальної ефективності.

Економічна ефективність передбачає економічну вигоду, а соціальна ефективність впливає на соціальний аспект діяльності

колективу: підвищує матеріальний і культурний рівень життя співробітників, у повнішому обсязі сприяє задоволенню їхніх потреб.

У підсумку впровадження в діяльність КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» запропонованих заходів щодо модернізації системи мотивації та стимулювання матиме місце соціальна ефективність.

Загалом оцінити ефективність від впровадження запропонованих рекомендацій допоможе таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Можливі результати впровадження рекомендацій (складено автором)

№ п/п	Виявлена потреба	Необхідні заходи	Можливі результати
1	2	3	4
1	Потреба в матеріальній винагороді	- Підвищення заробітної плати, за рахунок реалізації “дорожньої карти” - Негрошові форми стимулювання	- Зростання задоволеності працею - Зростання якості послуг, що надаються - Зниження плинності

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
2	Потреба у стабільному колективі	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення тренінгів на командоутворення та вдосконалення поведінки в конфліктних ситуаціях - Проведення корпоративних заходів 	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення психологічного комфорту - Формування єдиного і згуртованого колективу - Зниження плинності
3	Потреба у структуруванні роботи та інформованості	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення загальноколективних зборів 	<ul style="list-style-type: none"> - Поліпшення психологічного комфорту - Зростання задоволеності працею - Зростання якості послуг, що надаються - Зниження плинності
4	Потреба у визнанні	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення конкурсів професійної майстерності 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання задоволеності працею - Удосконалення професійної компетентності персоналу - Підвищення престижу організації - Зниження плинності

Реалізація запропонованих заходів потребуватиме цілком відчутних витрат.

Проведемо аналіз витрат на заплановані заходи.

1. Вартість дистанційного тренінгу для групи з 15 осіб тривалістю 15 годин (за 3 календарні дні, можливо, з перервою), за даними перемовин із керівництвом ГО “Центр професійної орієнтації та психологічної підтримки населення” становитиме 7395 грн.

З огляду на кількість співробітників, які працюють із пацієнтами, потрібно провести тренінги в 9 групах. Таким чином, вартість проведення тренінгів складе з урахуванням знижки 20% (за велику кількість груп) 53244 грн.

2. Витрати на проведення корпоративного заходу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на організацію корпоративного заходу КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» (складено автором)

Наименование затрат	Стоимость, грн.
Аренда кафе на 100 человек	10 000
Призы для конкурсов	10 000
Итого:	20 000

3. Конкурс професійної майстерності потребуватиме витрат на нагородження переможців та учасників, а саме:

- переможцю, який посів 1 місце, буде виплачено грошову винагороду в розмірі 5 000 грн;

- співробітникам, які посіли 2 і 3 місця, будуть виплачені грошові винагороди в розмірі 3 000 і 2 000 грн відповідно;

- всім учасникам дипломи або листи подяки – 500 грн.

4. Витрати на послуги з надання масажу та лікувально-фізичної культури подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на послуги з надання масажу та ЛФК
(складено автором)

Найменування витрат	Вартість, грн./рік
Витрати на комунальні послуги кабінету масажу	10 000
Доплата за збільшення обсягу роботи інструктору з лікувально-фізичної культури та сестрі з масажу (20% від окладу)	33 120
Витрати на інструментарій та ароматичні олії	4 800
Разом:	47920

5. Проведення загальноколективних зборів особливих фінансових витрат не потребуватиме.

Таким чином, загальні витрати на пропоновані заходи становитимуть (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Загальні витрати на пропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» (складено автором)

Найменування витрат	Вартість, грн./рік
Проведення тренінгів	53 244
Корпоративний захід	20 000
Конкурс професійної майстерності	10 500
Послуги масажу та ЛФК	47 920
Разом:	131 664

Проаналізувавши систему доходів КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» за 2019-2021 рр., було зроблено висновок, що у зв'язку з покращенням економічної складової у КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» з'являються додаткові можливості для реалізації соціального спрямування, а відтак реалізувати вивільнені кошти на запропоновані заходи.

Вивільнення додаткових грошових коштів КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» було досягнуто за рахунок реалізації таких заходів.

По-перше, у 2021 році адміністрацію закладу було перенесено у власну вільну будівлю (колишнє інфекційне відділення). До цього адміністрація КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» перебувала в окремій будівлі, яку було передано в користування на умовах оплати комунальних платежів у сумі 600 тис. грн. на рік. Оренда не стягувалася. Але у зв'язку з модернізацією, скороченням ліжко-місць вивільнився одноповерховий корпус інфекційного відділення, що перебував на балансі закладу, за яким нараховували і сплачували витрати відповідно до кошторису витрат у межах 400 тис. грн. на рік. У підсумку лікарня отримала вивільнені кошти від сплати комунальних платежів у сумі 600 тис. грн. на рік.

По-друге, у 2012 році КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» за програмою модернізації охорони здоров'я провела капітальний ремонт поліклініки та стаціонару. Проводилася заміна електропроводки, заміна стінових панелей, ремонт у флюорокабінеті та клініко-діагностичній лабораторії, були придбані меблі та обладнання для акушерського стаціонару, лабораторне обладнання, УЗД, ЕКГ апарати.

У цю програму не було включено 10 фельдшерсько-акушерських пунктів та 1 амбулаторію. Для проведення підтримуючих ремонтних робіт щорічно витрачалося до 3,2% доходів від підприємницької діяльності, що становило приблизно 120 тис. грн.

У 2021 році в рамках пріоритетного національного проекту «Здоров'я» було оформлено заявку, надано необхідний пакет документів і отримано фінансування для проведення капітального ремонту фельдшерсько-акушерських пунктів та амбулаторії. За

підсумками 1 кварталу 2020 року на дрібні ремонтні роботи було витрачено всього близько 3 тис. грн., що склало 0,0001%. На сьогоднішній день КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» має можливість спрямувати кошти від підприємницької діяльності в розмірі 120 тис. грн. (сума за підсумками на 2021 рік) на розвиток соціальної складової діяльності організації, тому витрати на всі запропоновані заходи можуть бути реалізовані за рахунок коштів, що вивільнилися, а це приблизно 720 тис. грн. на рік.

Таким чином, можна говорити про можливість впровадження всіх запропонованих рекомендацій. Реалізація заходів дасть змогу поліпшити систему мотивації та стимулювання працівників організації, що, своєю чергою, допоможе підвищити якість та ефективність праці персоналу, покращить імідж КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» в очах випускників навчальних закладів медичного профілю і, як наслідок, знизить плинність кадрів і залучить молодих фахівців.

Висновки до розділу 3

Відповідно до виявлених потреб, визначено форми стимулювання, які будуть можливими для застосування даною установою в рамках своєї діяльності. Система мотивації та стимулювання персоналу, що діє в організації, не повинна перевищувати фінансові можливості організації.

Лікарні можна запропонувати проведення психологічних тренінгів на командоутворення та на вдосконалення поведінки в конфліктних ситуаціях, відродження традиції корпоративних заходів до різних свят, підвищити інформаційність працівників про стан справ і перспективи розвитку, про підсумки роботи окремих

підрозділів і загалом усієї організації, проводити конкурси професійної майстерності серед співробітників медичної організації, заохочуючи не тільки переможців, а й учасників. Конкурси професійної майстерності дадуть змогу співробітникам удосконалювати свої професійні компетенції, активізують особистісний потенціал співробітників, сприятимуть підвищенню престижу професії медпрацівника в суспільстві, привернуть увагу громадськості та створять умови для розвитку культури взаємоповаги між пацієнтами та медичними працівниками.

Також пропонується запровадити негрошові форми стимулювання: надання послуг масажу і лікувально-фізичної культури. Цю рекомендацію можна вважати доречною, тому що праця медичних працівників напружена і часто пов'язана з великим фізичним навантаженням (наприклад, хірург проводить тривалий час у практично статичній позі, медичні сестри тривалий час дня перебувають на ногах), унаслідок чого у працівників розвиваються хронічні захворювання. Реалізація цих заходів допоможе співробітникам поліпшити фізичний стан.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі було досліджено систему мотивації та стимулювання персоналу бюджетної установи КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

Актуальність роботи полягає в тому, що мотивація та стимулювання персоналу – це необхідна умова підвищення ефективності праці та збереження сталості колективу.

Під час розгляду теоретичних аспектів мотивації та стимулювання персоналу відмічено, що вивченню мотивації персоналу присвячено безліч робіт. Однак незважаючи на відмінність поглядів на мотивацію авторів різних теорій, усі вони сходяться в одному, що потреби працівників необхідно задовольняти, стимулюючи їх з метою підвищення інтенсивності та якості праці. Для цього необхідне створення в організації комплексу умов, які б стимулювали мотивацію працівників до трудової діяльності.

КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» функціонує на ринку надання медичних послуг уже досить давно, у своїй діяльності воно керується нормативними документами федерального та місцевого органів влади, а також внутрішніми нормативними актами.

В установі діє лінійно-функціональна структура управління, що вирізняється чіткістю взаємодії підрозділів, швидкістю реакції на вказівки, які надходять згори, єдиноначальністю та розмежуванням відповідальності за результати діяльності.

Аналізуючи зовнішнє і внутрішнє середовище КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР», слід зазначити, що, незважаючи на перевагу сильних сторін і можливості, в організації є труднощі, пов'язані насамперед з відтоком співробітників.

Згідно з даними, отриманими під час аналізу персоналу, в установі переважають співробітники старше 50 років, із середньою професійною освітою. На сьогодні у складі превалюють працівники зі стажем понад 15 років, що є умовою забезпечення високої якості медичних послуг. Однак, проаналізувавши дані про рух персоналу, слід зазначити, що спостерігається поступове скорочення чисельності штату, так порівняно з 2019 роком, у 2021 році кількість персоналу скоротилася на 38 осіб. Скорочення чисельності працівників компенсується за рахунок оптимізації посадових обов'язків, тому можна говорити про те, що оплата праці не відповідає навантаженню. Усе це призводить до висновку про те, що мотивація персоналу до праці знижується.

Під час аналізу наявної системи мотивації та стимулювання було виявлено, що питанням мотивації персоналу керівництво організації приділяє недостатньо уваги, що в організації розвинута система матеріального стимулювання, тоді як негрошові форми стимулювання використовуються досить обмежено.

Для оцінювання ступеня задоволеності працею та інших чинників мотивації КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» було використано методику «Вивчення мотиваційного профілю особистості» Ш. Річі та П. Мартіна.

У результаті дослідження виявлено актуальні потреби працівників у матеріальній винагороді, в інформованості та зворотному зв'язку, потреба у визнанні заслуг з боку інших людей, а також потреба у формуванні довготривалих, стабільних стосунків з колегами.

З метою вдосконалення системи мотивації та стимулювання запропоновано такі рекомендації:

1. Підвищення заробітної плати працівникам.
2. Проведення психологічних тренінгів на командоутворення та на вдосконалення поведінки в конфліктних ситуаціях. Проведення

таких тренінгів, допоможе згуртувати колектив, який повинен працювати як одна команда, а також допоможе співробітникам оволодіти прийомами щодо врегулювання міжособистісних конфліктів.

3. Проведення загальноколективних зборів, які проводитимуться раз на півроку або раз на квартал. На них підбиватимуться підсумки роботи, окреслюватимуться перспективи подальшої діяльності, що дасть змогу співробітникам орієнтуватися в напрямках діяльності організації та коригувати свою роботу. На таких же зборах необхідно заохочувати співробітників, які відзначилися в роботі, тим самим задовольняючи потребу у визнанні.

4. Проводити конкурси професійної майстерності серед співробітників, які дадуть змогу співробітникам підвищувати свій професіоналізм, активізують особистісний потенціал співробітників, сприятимуть підвищенню престижу професії медпрацівника. З метою полегшення впровадження цієї рекомендації було розроблено “Положення про конкурс професійної майстерності “Краща медична сестра” серед фахівців із середньою медичною освітою КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

Також як заохочення можуть бути запропоновані негрошові форми стимулювання: надання послуг масажу та лікувально-фізичної культури. Реалізація яких теж буде корисна працівникам, робочий день яких надзвичайно напружений.

За підсумками аналізу витрат на реалізацію запропонованих заходів та фінансових можливостей бюджетної установи зроблено висновок, що в КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР» є можливість виділення коштів на впровадження цих рекомендацій.

Реалізація всіх запропонованих заходів щодо задоволення потреб співробітників допоможе вдосконалити систему мотивації КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР», що, своєю чергою, дасть

змогу утримати працівників, а також створить позитивний імідж в очах випускників навчальних закладів медичного профілю.

Мета дослідження досягнута через вирішення поставлених завдань. Запропоновані заходи економічно обґрунтовані. Вони сприятимуть модернізації системи мотивації та стимулювання персоналу та реалізації соціальної політики КНП «МІСЬКА ДИТЯЧА ЛІКАРНЯ №5» ЗМР».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 10.10.22)
2. Боднарчук Н. В. Swot-аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1. № 15. С. 8–15. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/1182> (дата звернення: 10.10.22)
3. Бурлаєнко О. Д., Постоєва О. Г. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО*. Серія: Економіка та управління. 2019. №6.
4. Васильєва О.О. Формування трудового потенціалу аграрної сфери в умовах сталого розвитку. *Organizational problems of life quality management in the conditions of globalization : monograph / M. Duczmal, T. Nestorenko; The Academy of Management and Administration in Opole*. Opole, 2020. P. 344–351.
5. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. № 5. 2019. С. 4–8.
6. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа Підприємницькі ініціативи*. 2017. С. 273–282. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/ОІП2017_P270-277.pdf. (дата звернення: 10.10.22)
7. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180–182.

URL:<http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008> (дата звернення: 10.10.22)

8. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-62811>. (дата звернення: 10.10.22)

9. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.

10. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216-224.

11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

12. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>. (дата звернення: 10.10.22)

13. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

14. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. К.: Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. Вип. 2 (61). С. 23–28.

15. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3.14. С. 166-172.

16. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.
17. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.
18. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7648>. (дата звернення: 10.10.22)
19. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77.
20. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 75-82.
21. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. №170. С.7 –82.
22. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
23. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
24. КНП “Міська дитяча лікарня №5” ЗМП – Офіційна сторінка. URL: <https://zmdl5.zp.ua> (дата звернення: 10.10.22)

25. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.
26. Корж Н. В., Федулова І. В. Методичний підхід до формування системи ефективного управління корпоративним капіталом та його складовими. *Ефективна економіка*. 2019. №. 5. URL: <http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=26669> (дата звернення: 15.10.22)
27. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99–103.
28. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46–57.
29. Насирова С. В. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*, 2019, 3.56: 6-16.
30. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52.
31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.22)
32. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
33. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103–109.
34. Сазонова Т.О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 214-221

35. Сіроха Д.І. Локальні нормативно-правові акти: сутність та соціальне призначення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019 № 41. Т. 2. С. 47-50. URL: http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc41/part_2/13.pdf (дата звернення: 10.10.22)
36. Смолярова М.Л. Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 104-106.
37. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91.
38. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. 2021. С. 215–220.
39. Чим відрізняється мотивація від стимулювання URL: <http://moyaosvita.com.ua/biznes/chim-vidriznyayetsyamotivaciya-vid-stimua>
40. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 5. С. 50–55.
41. Яковлєв О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право. 2019. 456 с.
42. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (дата звернення: 10.10.22)
43. Dangol P. Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*. 2021. № 2.1. P. 13-26.

44. Dovhal O. V. (2015) Innovatsiine upravlinnia personalom [Innovative personnel management]. *Efektivna ekonomika*, № 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення: 10.10.22)
45. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Hladka D. O. Udoskonalennia kadrovoi polityky yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Improving personnel policy as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnikova*, 2020. № 2 (75), pp. 88–92.
46. Erlangga H., Sos S.; Erlangga H. The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 2021. №12.4. P. 99-108.
47. Klymchuk A. O., Mykhailov A. M. Motyvatsiia ta stymuliuвання personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti [Motivation and stimulation of staff in the effective management of the enterprise and increase innovation]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 2018. № 1, pp. 218–234.
48. Ma'arif M. A.; Zuana M. M. M.; Sirojuddin A. Improving Islamic Self-Motivation for Professional Development (Study in Islamic Boarding Schools). In: *Supporting Modern Teaching in Islamic Schools*. Routledge. 2022. p. 123-134.
49. Musaevna, U. Z., Anvarjonqizi X. D. To the Issues of Improving Personnel Motivation in Industrial Enterprises. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. 2021. № 1. P. 70-80.
50. Muska S. The role of auditing procedures in the analysis of the motivation system of the enterprise (On the example of small and medium-sized wineries of ATU Gagauzia). *Vector European*. 2021. № 2. P. 80-87.
51. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Available at: <http://ukrstat.gov.ua/>

52. Protsyk I. S., Kara N. I. Plynnist kadriv na pidpryiemstvi ta shliakhy yii zmenshennia [Staff turnover at the enterprise and ways to reduce it]. *Molodyi vchenyi*. 2020. N 3. pp. 246–252.

53. Shaik rahim basha, Dr R. Pardhasaradhi; Teki S. A. Study On Role Of Motivation And Performance On Academic Staff In Higher Education. *Webology*. 2021. № 18.6. P. 2190-2198.

54. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

55. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020 № 17. Pp. 467–477.

56. Yepifanova I. Yu. Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpryiemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia [Management of innovative activity of industrial enterprises: theoretical and methodological aspects of financial support]. *Vinnytsia : VNTU*. 2019. 384 p. (in Ukrainian)

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Кір'янова Єва Романівна,
студент(ка) 2 курсу,
заочної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти owososowo@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення системи мотивації співробітників у сучасній практиці управління персоналом на прикладі КНП «Міська дитяча лікарня №5» ЗМР» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Є.Р. Кір'янова

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Ю.В. Калюжна