

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.ю.н.доц. Гулевська А.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА  
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА

Виконав:

студент гр. ПУА-212м \_\_\_\_\_

І.А. Безверхій

Керівник:

к.ю.н., доц. \_\_\_\_\_

О.В. Косяк

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.ю.н., доц. Гулевська А.Ю.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПУА – 212 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

---

Безверхому Ігору Анатолійовичу

1. Тема: Удосконалення оцінювання та стимулювання персоналу комунального підприємства

затверджена наказом по інституту № 02-25 від 05.12.2022 р.

2. Термін задачі студентом закінченої роботи:

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

1. Визначити сутність та зміст оцінки персоналу підприємств
2. Розглянути характеристику стимулів та мотивацій працівників
3. Визначити підходи до управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління
4. Надати характеристику діяльності на КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”
5. Провести аналіз стану персоналу комунального підприємства та

стимулювання його праці

6. Оцінити результативність стимулювання та мотивації праці в межах КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

7. Узагальнити впровадження перспективних організаційно-психологічних технологій управління персоналом КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

8. Запропонувати заходи щодо удосконалення системи стимулювання персоналу КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.В. Косяк

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис)

І.А. Безверхій

(прізвище та ініціали)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедрою \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК**  
**підготовки магістерської дипломної роботи**  
**студентом інституту ЗІЕІТ заочної форми навчання**  
**гр. ПУА-212м П.І.Б. Безверхим Ігором Анатолійовичом**  
**на 2023-2024 навчальний рік**

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми магістерської дипломної роботи, збір практичного матеріалу за темою магістерської дипломної роботи	04.09.23-17.10.23		
2.	<b>I атестація</b> I розділ магістерської дипломної роботи	23.10.23-28.10.23		
3.	<b>II атестація</b> II розділ магістерської дипломної роботи	20.11.23-25.11.23		
4.	<b>III атестація</b> III розділ магістерської дипломної роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	18.12.23-23.12.23		
5.	Доопрацювання магістерської дипломної роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	25.12.23-06.01.24		
6.	<b>Попередній захист магістерської дипломної роботи</b>	08.01.24-13.01.24		
7.	Подача магістерської дипломної роботи на кафедру	за 3 дні до захисту		
8.	<b>Захист магістерської дипломної роботи</b>	15.01.24-20.01.24		

Керівник \_\_\_\_\_ (П.І.Б) “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Студент \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 92 с., 16 таблиць, 8 рисунка, 56 джерел літератури, 3 додатка

Метою дослідження є виявлення актуальних теоретичних і практичних питань, пов'язаних з процесами оцінки, стимулювання та стратегічного управління людськими ресурсами, аналіз сучасного стану управління людськими ресурсами та розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу оцінки та стимулювання людських ресурсів на ДП "ДОЦЕМД та МК ДОР".

Об'єктом дослідження є процес оцінки та стимулювання персоналу, а також стратегічне управління людськими ресурсами на прикладі комунальних підприємств "ДОЦЕМД та МК ДОР".

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління процесом цифровізації надання публічних послуг.

Предметом дослідження є формування процесів оцінки та стимулювання персоналу та стратегічного управління людськими ресурсами.

З метою оптимізації матеріального стимулювання були розроблені системи додаткової оплати за високу якість медичних послуг, досягнення високого професіоналізму та кваліфікації, інноваційну діяльність та відданість комунальним підприємствам "ДОЦЕМД та МК ДОР" (медичним організаціям). В рамках розвитку систем нематеріальної мотивації пропонується створити на робочому місці умови, що сприяють реалізації професійного та кваліфікаційного потенціалу, а також розвивати системи наставництва та кар'єрного розвитку.

ПОСЛУГИ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД,  
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УМОВИ ПРАЦІ,  
ОПЛАТА ПРАЦІ, КВАЛІФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ .....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	11
1.1. Сутність та зміст оцінки персоналу підприємств.....	11
1.2 Характеристика стимулів та мотивацій працівників .....	17
1.3. Підходи до управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” .....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності на КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” .....	35
2.2. Аналіз стану персоналу комунального підприємства та стимулювання його праці.....	45
2.3. Аналітична оцінка результативності стимулювання та мотивації праці в межах КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” .....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	61
3.1. Впровадження перспективних організаційно-психологічних технологій управління персоналом КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” .....	61
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи стимулювання персоналу КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” .....	72
3.3. Заходи з підвищення рівня організаційної культури в системі управління персоналом КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” .....	79
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	87
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	99

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний, абсолютне	абс.	при цифрах
В		
відносний, відносно	відн.	при цифрах
виробництво	вир-во	при цифрах
Г		
гривня, гривень	грн.	при цифрах
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
місто	м.	по тексту
Р		
розділ	розд.	при цифрах та у примітках
район	р-н	по тексту
редакція, редактор	ред.	по тексту
рис.	рис.	по тексту
С		
сторінка	стор.	при цифрах и у примітках
Т		
таблиця	табл.	по тексту
тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах и у примітках

## ВСТУП

Наприкінці 20-го століття людські ресурси стали розглядатися як основний ресурс компанії та фактор, що визначає успіх організації. Сьогодні вивчення пропорцій окремих категорій людських ресурсів, тобто їх структури, має велике значення для підвищення ефективності діяльності підприємств. Відповідність працівників професійно-кваліфікаційним вимогам займаних посад підвищує необхідність дослідження професійно-кваліфікаційної структури працівників на мікроекономічному рівні з урахуванням сучасних аспектів роботи з персоналом в компаніях: визначення наявних знань, навичок та компетенцій, виявлення потенціалу, психологічних та особистісних характеристик кожного працівника. Врахування - все це може бути реалізовано при забезпеченні професійно-кваліфікаційної структури працівників компанії на основі компетенцій. У зв'язку з цим необхідна нова концепція управління людськими ресурсами, роль якої суттєво змінюється.

Важливим інструментом технології управління людськими ресурсами є система оцінки та стимулювання людських ресурсів компанії, що робить питання систем оцінки та стимулювання людських ресурсів компанії особливо актуальним.

Оцінка персоналу є відповідальним і складним питанням, яке необхідно починати з теоретичного обґрунтування, узагальнення передового досвіду та розробки відповідних рекомендацій. Тому основними категоріями та соціально-економічними питаннями, що розглядаються в цій роботі, є стимулювання та оцінка персоналу.

Стимулювання персоналу можна розглядати як складову мотиваційного процесу, що здійснюється управлінським відділом підприємства по відношенню до свого персоналу, який виявляє зовнішні мотиви.

У статті проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності



поняття "оцінка персоналу" на підприємствах, визначено складові системи стимулювання персоналу підприємства та досліджено питання, пов'язані з реалізацією заходів щодо формування системи оцінки та стимулювання персоналу підприємства.

Проаналізовано складові системи оцінки та стимулювання персоналу досліджуваних підприємств, оцінено ефективність використання персоналу та запропоновано заходи щодо формування системи оцінки та стимулювання персоналу підприємств.

Метою дослідження є виявлення актуальних теоретичних і практичних питань, пов'язаних з процесами оцінки, стимулювання та стратегічного управління людськими ресурсами, аналіз сучасного стану управління людськими ресурсами та розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу оцінки та стимулювання людських ресурсів на комунальному підприємстві "Дніпропетровський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф" Дніпровської обласної ради (надалі - ДП "ДОЦЕМД та МК ДОР").

Відповідно до поставленої мети, основні завдання дослідження визначені наступним чином:

- визначення змісту оцінки персоналу та соціально-психологічного оцінювання керівників і спеціалістів для досягнення поставлених цілей;
- узагальнення понять стимулювання, мотивації та їх елементів;
- визначення видів стимулювання персоналу та ефективних способів формування систем стимулювання;
- визначення поняття стратегічного управління людськими ресурсами, управління людськими ресурсами, ключових концепцій, моделі та розробки;
- проведення аналізу стану виробничо-господарської діяльності та управління персоналом в комунальному підприємстві "ДОЦЕМД та МК ДОР";
- підготовка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації працівників комунальних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес оцінки та стимулювання персоналу, а також стратегічне управління людськими ресурсами на прикладі комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР".

Комунальний заклад "Дніпропетровський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф" Дніпровської обласної ради - медичний заклад, некомерційне підприємство комунальної власності, що забезпечує організацію та надання екстреної медичної допомоги на території області пацієнтам і постраждалим у повсякденному житті, в особливий період та при вивезенні внаслідок надзвичайних ситуацій у порядку та на умовах, визначених законами та нормативно-правовими актами України. Україна, 29009, Дніпропетровська область, м. Дніпро, Соборна площа, 14. Рішенням Дніпровської обласної ради № 37-26/2016 від 21 червня 2019 року КЗ "Дніпропетровський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф" було створено шляхом зміни найменування на Комунальне некомерційне підприємство Дніпровської обласної ради "Дніпровський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф".

Предметом дослідження є формування процесів оцінки та стимулювання персоналу та стратегічного управління людськими ресурсами.

Методи дослідження - теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, класифікація, теорія прийняття рішень, анкетування, системний аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері оцінювання, стимулювання персоналу та розробки відповідних стратегій розвитку, спеціальна економічна література, матеріали науково-практичних конференцій та документи підприємств. Обробка та аналіз інформації здійснювалися з використанням сучасних програмних продуктів.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

### 1.1. Сутність та зміст оцінки персоналу підприємств

Будь-яке оцінювання порівнює об'єкт з певними еталонами, нормативними вимогами та загальноприйнятими параметрами. Оцінка персоналу не є винятком. Це пов'язано з тим, що оцінювання персоналу передбачає порівняння конкретних характеристик людини (професійної кваліфікації, трудових якостей, результатів діяльності) з відповідними параметрами, вимогами та еталонами.

У соціально-економічній літературі та практиці розрізняють два види оцінювання персоналу: самооцінювання та зовнішнє оцінювання.

Що стосується самооцінки, то у підсвідомості кожної людини існує ідеальний (найбільш узагальнений і важкодосяжний) образ "Я", нормативний образ "Я", тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб її визнавали і поважали інші, і, нарешті, реальний образ "Я", тобто уявлення про те, якою вона є на даний момент. Слід зазначити, що існує відносно об'єктивна оцінка самого себе.

Роль зовнішньої оцінки настільки важлива, що навіть відомий психолог В.Г. Ананьєв визнає, що без оцінки людина не може повністю усвідомити свою поведінку в усій її значущості та об'єктивних наслідках. На його думку, відсутність оцінки - найгірший вид оцінки, що збиває суб'єкта з пантелику і призводить до депресії. Згідно з висновками визнаних експертів у галузі соціальної психології, відсутність оцінки має сильний вплив на робочі процеси та загострює їх.

Управління людськими ресурсами передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу. Це пов'язано з тим, що кожна організація

намагається утримати найкращих працівників і створити умови для підвищення їхнього професіоналізму та якостей, водночас відсіюючи неактивних, некваліфікованих і безперспективних співробітників.

Сфера застосування оцінки персоналу дуже широка. Результати оцінки використовуються для вирішення таких питань, як

- підбір і призначення на посаду нових працівників, просування в резерв або на нові посади;

- прогнозування кар'єрного зростання працівника та його кар'єрних планів;

- оптимізація методів і прийомів роботи та адміністративних процедур;

а також:

- удосконалення організації праці;

- створення ефективних систем мотивації персоналу;

- зміцнення демократії в управлінні;

- удосконалення систем управління;

- оцінка ефективності навчання працівників;

- удосконалення планів і програм розвитку персоналу;

- оцінка ефективності діяльності робочих груп та окремих працівників.

Загальні завдання та зміст оцінювання персоналу можна представити у вигляді наступних трьох блоків (компонентів):

- зміст оцінки;

- методи оцінки;

- процедура оцінювання.

Для того, щоб оцінка була ефективною, а її зміст - зрозумілим і мотивуючим, вона повинна ґрунтуватися на основному змісті діяльності, тобто на аспектах, безпосередньо пов'язаних з роботою та її результатами. Однак важливо також оцінювати особисті якості працівника, оскільки високий рівень цих якостей є передумовою ефективного виконання роботи. Тому зміст оцінки повинен включати оцінку особистих якостей працівника, його роботи та результатів діяльності.

Після визначення змісту, що підлягає оцінюванню, виникають нові питання. Як визначити елементи (індикатори), що складають зміст оцінювання, і як виміряти значення конкретних індикаторів. Ці проблеми вирішуються за допомогою методів оцінювання.

До методів оцінювання відносяться наступні:

- методи визначення елементів (індикаторів), що складають зміст оцінювання;

- методи вимірювання значення показників.

Визначення елементів (індикаторів) змісту оцінювання включає:

- програми збору інформації;
- методи збору інформації;
- методи обробки та представлення інформації.

Важливими джерелами інформації, що використовуються в оцінюванні персоналу, є інтерв'ю та опитування. Інтерв'ю передбачає отримання інформації від працівника в усній формі, а опитування - отримання інформації про працівника (або групи працівників) від іншої особи.

Спостереження - ще одне джерело інформації, яке можна застосовувати під час ділових ігор, тренінгів, стажування працівників та виконання ними завдань.

Після того, як інформація зібрана, її потрібно оцінити. Найпоширенішим способом оцінки інформації є використання системи балів або коефіцієнтів.

Третім елементом оцінки персоналу є сама процедура оцінки, яка повинна відповісти на наступні питання:

- Де відбуватиметься оцінювання?
- Хто проводить оцінювання?
- Яка процедура і частота проведення оцінювання?
- Які технічні заходи будуть використовуватися?
- Як оформлюються, доводяться до відома працівника та використовуються результати оцінювання?

Компоненти оцінки персоналу проілюстровані на рисунку 1.1.

Оцінювання діяльності робітників та більшості службовців не є складним. Їх робота стандартизована, а ефективність оцінюється за конкретними кількісними та якісними показниками: виконання стандартних завдань і виробничих (часових) критеріїв, здача продукції з першого разу, ефективне використання обладнання тощо.



Рис. 1.1. Складові оцінки персоналу

Оцінювати роботу інших категорій персоналу набагато складніше.

Однак, пам'ятаючи, що відсутність оцінки - це найгірша оцінка, наука і практика постійно шукають більш досконалі способи оцінювання всіх працівників організації. Що стосується керівників і фахівців, то одним з найбільш ефективних методів є оцінка, заснована на досягненні цілей, тобто оцінка за цілями.

Питання оцінювання керівників і спеціалістів є особливо складним. Об'єктивні труднощі в оцінюванні персоналу цих категорій пов'язані з:

- труднощами формалізації результатів праці та визначення кінцевих результатів управлінської діяльності;
- взаємозалежністю і взаємопов'язаністю функцій управління та складністю визначення внеску кожного працівника, керівників і фахівців;
- великим проміжком часу між виконанням управлінських функцій та фактичними результатами цих функцій;
- необхідністю одночасної оцінки як якостей окремих осіб, так і результатів діяльності структурних підрозділів та організації в цілому.

Керівники та спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, а також контактують з персоналом суміжних організацій, місцевими органами влади та іншими організаціями. Для того, щоб працювати з людьми на рівні сучасних вимог, керівникам і фахівцям необхідні високі морально-психологічні якості. Ввічливість, чесність, дисциплінованість, чуйність і доброзичливість цінуються на цивілізованому ринку праці не менше, ніж кваліфікація, досвід і навички. Без цих якостей неможливо побудувати команду однодумців, забезпечити сприятливий моральний клімат, завоювати авторитет, створити і підтримувати імідж надійного і розсудливого партнера. У цьому контексті важливим елементом роботи з персоналом є соціально-психологічна оцінка керівників і фахівців.

Ця оцінка визначає:

- авторитет керівника або спеціаліста в колективі;
- його вплив на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює;

- сильні та слабкі сторони особистості.

Працівник може користуватися авторитетом у колективі як фахівець і як особистість, як фахівець і як особистість одночасно. Останнє особливо бажано для керівників.

Щоб оцінити авторитет ключових лідерів команди, ви можете опитати всіх своїх підлеглих і попросити їх відповісти на наступні питання:

- Чи є ваш керівник прикладом для наслідування для вас як фахівця?
- Чи є ваш керівник прикладом для наслідування для вас як фахівця?
- Хто, на вашу думку, міг би стати гарною заміною вашому керівнику?

На перші два запитання можна дати лише дві відповіді (так чи ні). Відповіді аналізуються, щоб визначити відсоток позитивних відповідей.

Аналіз відповідей на третє питання, щоб визначити, скільки респондентів відповіли: «тільки він».

Якщо кількість позитивних відповідей перевищує 2/3 від загальної кількості, то керівник користується авторитетом у колективі; якщо ця кількість становить менше 1/3 відповідей, то керівник не користується авторитетом; якщо кількість відповідей знаходиться посередині, то вважається, що керівник користується достатньою повагою.

Діяльність керівників щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі можна проаналізувати, поставивши підлеглим такі запитання:

- Чи часто конфлікти виникають через неправильну поведінку керівника?
- Чи втручається керівник у вирішення конфліктів?
- Чи призводить втручання вашого керівника в конфлікти до справедливого вирішення?
- Чи робить ваш керівник все можливе для створення в колективі атмосфери товарищескості та взаємопідтримки?

Відповіді на ці питання особливо важливі, якщо соціально-психологічний клімат раніше оцінювався як несприятливий.



Аналіз впливу фахівця на соціально-психологічний клімат колективу, до якого він належить, можна провести на основі анкетного опитування всіх членів колективу, яке може включати такі питання:

- назвіть двох співробітників, чия неналежна поведінка заважає роботі інших;
- назвіть двох співробітників, чия неналежна поведінка заважає роботі інших і викликає суперечки або конфлікти;
- назвіть двох ваших співробітників, які поведуться таким чином, що пом'якшують конфронтацію та будують співпрацю і взаємопідтримку в колективі.

Вплив працівника на соціально-психологічний клімат колективу визначається кількістю респондентів, які назвали цього працівника в кожному завданні.

Дані про позитивні риси та недоліки характеру співробітників можна отримати або шляхом опитування колег (у випадку професіоналів) та підлеглих (у випадку керівників), або шляхом оцінювання "зверху-вниз".

## 1.2 Характеристика стимулів та мотивацій працівників

В умовах ринкової економіки відносини між керівництвом та працівниками компанії будуються на нових засадах. Мета керівництва - досягти успіху на ринку і відповідно отримати прибуток. Мета працівників - отримати матеріальну винагороду та задоволення від роботи. Керівництво компанії намагається максимізувати прибуток при мінімальних витратах (включаючи витрати на оплату праці).

Персонал компанії прагне отримати більшу матеріальну винагороду за менший обсяг роботи. Пошук компромісу між очікуваннями працівників і керівництва призводить до стимулювання працівників. Знання компанії про мотивацію працівників є основою для побудови більш повної системи стимулювання працівників.

Стимули є основним елементом, на основі якого реалізуються процеси мотивації. У науковій літературі існує безліч визначень поняття "стимул" [2, с. 33].

В економічній літературі під стимулами розуміють форму впливу на людину, її свідомість, яка породжує певну мотивацію (бажання, зацікавленість) до певної поведінки, в тому числі до досягнення певного трудового результату. Чим сильніший стимул, тим активніша мотивація, а отже, тим активніша людина. Отже, стимул - це процес впливу на людину з боку потреби в важливому для неї зовнішньому об'єкті (предметі, стані, ситуації тощо), який спонукає її до певних дій (наприклад, перебування в комфортній ситуації) [3, с. 64].

Мотивація (як процес) - це процес емоційно-чуттєвого порівняння образу своєї потреби з образом зовнішнього об'єкта (потенційного об'єкта потреби). Або ж мотивація (як механізм) - це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує розпізнавання об'єкта у відповідь на потребу і запускає спрямовану дію на привласнення цього об'єкта (якщо він задовольняє потребу) [2, с. 42].

Для того, щоб краще зрозуміти мотиваційні фактори, які роблять роботу персоналу ефективною, зобразимо їх у вигляді рис.1.2.

Розглянемо способи, як зробити так, щоб працівники хотіли працювати ефективно та сумлінно. Це забезпечить, щоб робочі процеси приносили як практичну користь, так і моральне задоволення.

Відомі нам методи можна поділити на три категорії.

Спосіб 1. матеріальне заохочення.

Цей підхід дуже надійний і його люблять усі (навіть працівники). Фінансове заохочення персоналу особливо актуальне під час кризи, але завжди вітається і в інші часи.

Які існують види матеріального заохочення?

- Традиційні методи матеріального заохочення включають річні або квартальні премії, надбавки за підвищення кваліфікації та нарахування

відсотків за перевиконання планів.

- Платежі, такі як квитки в театр, абонементи в спортзал, підписка на журнали, туристичні ваучери, навчання та страхові поліси, також є видами матеріального заохочення.

Існують також одноразові грошові заохочення. Наприклад, грошові подарунки з нагоди одруження, ювілеїв, народження дитини або допомога у зв'язку зі смертю члена сім'ї.

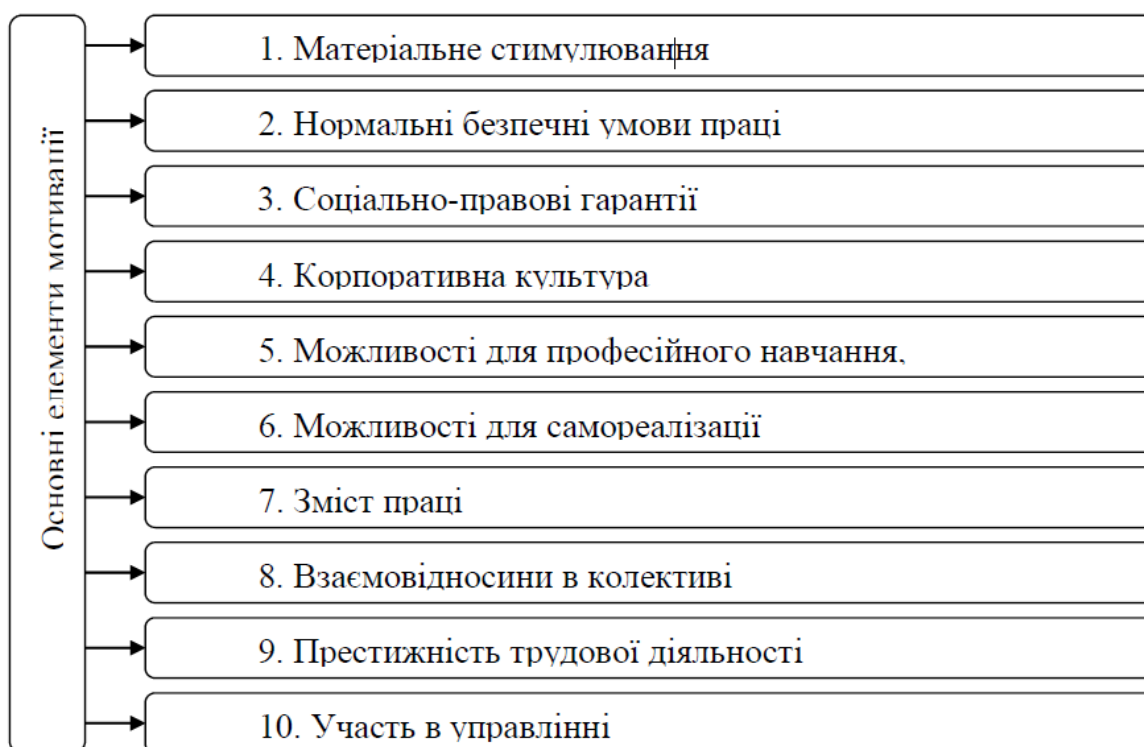


Рис.1.2. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства [4, с. 204]

## Спосіб 2. нематеріальні винагороди

Для більшості членів суспільства важливим є усвідомлення власної соціальної значущості. Людям не байдуже, як вони виглядають в очах інших і що про них говорять. Саме тому знаки уваги та похвала з боку керівництва мають неабияке значення у стимулюванні персоналу.

Види негрошових заохочень:

- усна або письмова подяка;
- вручення грамот та подяк;

- запис у трудовій книжці;
- публікація фотографії та опису на дошці пошани, наприклад.

Сюди також входять різноманітні колективні нагороди, які об'єднують команди в неформальній обстановці. Прикладами можуть бути корпоративні вечірки, пікніки, походи в театр чи кіно всім відділом.

Спосіб 3. застосування санкцій.

Цей метод вважається найменш бажаним засобом заохочення.

Його переважно використовують для боротьби з організаційними порушеннями, а не для мотивації. І хоча встановлення дисципліни за допомогою доган і санкцій може досягти певних результатів, сумнівно, що це стимулюватиме інтерес до процесу, не кажучи вже про покращення якості роботи.

Йдеться про догани та інші заходи, найбільш конкретними з яких є, звичайно, матеріальні покарання у вигляді позбавлення премій або, що ще гірше, штрафів.

Вимога до формування системи стимулювання полягає в тому, щоб вона відповідала продуктивним силам і суспільним відносинам. Тільки в цьому випадку можна очікувати позитивних результатів роботи співробітників компанії.

Системи мотивації можуть складатися з надійних і позитивних стимулів, які позитивно впливають на певну поведінку працівників, а також можуть виступати в ролі дестимулів, які негативно впливають на результати діяльності працівників.

Тому необхідно постійно вдосконалювати системи мотивації.

Типи мотиваційного впливу на цілі можуть мати різні обґрунтування. Залежно від пріоритетів компанії [5, с. 61], можливі акценти цілей стимулювання наведені в табл. 1.1.

З вищесказаного можна сформулювати загальні вимоги до формування систем стимулювання:

- визначення цілей стимулювання з точки зору досягнення цілей

компанії, з урахуванням організаційно-технічних, соціально-економічних та інших умов діяльності компанії та її працівників;

- зіставлення стимулу з інтересами працівників (як загальними інтересами, так і інтересами конкретної професійної та соціальної групи працівників);

Таблиця 1.1

**Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства**

Об'єкт стимулювання	Характеристика об'єкта стимулювання
Суб'єкт стимулювання	окремий працівник; група, колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	фізична; емоційна; розумова; організаційна
Ступінь відповідальності	мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників і т.п.
Ступінь ризику	здоров'я; гроші
Економія	робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до прибутку	збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану і т.д.
Стаж роботи на підприємстві	іспитовий термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д.
Соціальні виплати і пільги	оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	консультування; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	створена під завдання творча група; відділ, підрозділ
Кар'єрне зростання	рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

- важливість стимулу у свідомості працівника по відношенню до даного (відповідного) об'єкту стимулювання;

- сталість - це безперервність впливу системи на працівника, з одного

боку, впевненість працівника в тому, що стимул не буде скасований або відкликаний; з іншого боку, зазвичай відносно короткий період, протягом якого працівник отримує певний стимул; і, по-третє, тривалість дії системи стимулювання в її незмінному вигляді є досить тривалою;

- відкритість схем мотивації. З одного боку, схема, що використовується, повинна бути відома на підприємстві і не повинна бути "секретом" лише для працівників, до яких вона застосовується. З іншого боку, схеми не повинні розроблятися кулуарно, без участі як працівників, яких вони стосуються, так і робочої групи в цілому. В іншому випадку буде складно ефективно реалізувати вимоги до розробки схем мотивації;

- своєчасне внесення змін до схем мотивації у зв'язку з кардинальними змінами в діяльності компанії;

- конкурентоспроможність схем мотивації, що використовуються в одній компанії, порівняно з іншими.

Одним із важливих методів управління людськими ресурсами є класифікація схем мотивації в рамках систем мотивації. Така класифікація дає змогу розділити системи мотивації за певними критеріями, визначити їхній відповідний стимулюючий потенціал і на цій основі побудувати план дій щодо трансформації (вдосконалення) системи з метою формування необхідної для компанії поведінки працівників [6].

Позитивні реакції працівників з точки зору цілей компанії можуть бути спровоковані впливом зовнішніх факторів, які надають працівникам певні блага, такі як задоволення їхніх матеріальних і нематеріальних потреб або включення в коло цих потреб і благ. Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі, завжди виступають позитивними стимулами для активності працівників. Зацікавленість працівників визначається головним чином тим, що ці блага задовольняють не тільки матеріальні потреби працівників та їхніх сімей, а й їхні культурні та духовні потреби [7].

Загалом нематеріальні вигоди можна охарактеризувати як покращення умов праці на підприємстві, які мотивують працівників до певних

позитивних дій, але у свідомості працівників покращення в роботі також можна побачити в робочому місці, режимі праці та відпочинку, можливостях реалізації власних здібностей, кар'єрному зростанні, залученні працівників до управління виробництвом. участь, взаємовідносини між працівниками в колективі та ряд інших нематеріальних форм вигоди для працівників. Оскільки поліпшення умов праці на підприємствах вимагає організаційних, технічних, психологічних, фізіологічних, соціально-економічних і соціальних заходів, системи негрошової мотивації нерозривно пов'язані з цими заходами.

Матеріальні системи можна розділити на три основні групи:

- системи, що залежать від заробітної плати;
- системи, що базуються на соціальних виплатах, пільгах та послугах;
- системи, засновані на доходах від власності [8, с. 98].

Системи нематеріальної мотивації можна поділити на шість великих груп:

- умови найму та звільнення працівників (відносини);
- заходи з гуманізації праці (роботи);
- заходи з розвитку працівників;
- участь працівників в управлінні компанією.
- зменшення статусних відмінностей між працівниками;
- розвиток культури підприємства, формування робочого колективу, об'єднаного спільними цілями [4, с. 34].

Очевидно, що виділені групи систем нематеріальної мотивації настільки тісно пов'язані між собою, що можна розширити групи, розглядаючи їх не окремо, а разом. Групи систем матеріальної та нематеріальної мотивації також можна поділити на підгрупи або підсистеми.

Тому всі системи мотивації потрібно координувати так, щоб вони діяли в єдиному руслі і не суперечили одна одній. При розробці системи негрошової мотивації слід враховувати, що система управління, до якої вона безпосередньо відноситься, є самостійною і дуже важливою незалежно від того, які стимули в ній містяться.

### 1.3. Підходи до управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління

Для менеджерів одним з головних завдань є прийняття рішень щодо планування персоналу, підбору персоналу, стимулювання та мотивації, просування, навчання та розвитку. Тому значна частина їхнього часу присвячується питанням управління персоналом, і ця діяльність є не менш важливою, ніж управління фінансовими ресурсами організації.

Концепція управління людськими ресурсами (HRM) повинна мати ширше значення, ніж просто управління персоналом або адміністрування людських ресурсів. Це пов'язано з тим, що концепція управління людськими ресурсами передбачає застосування низки моделей поведінки, необхідних для створення продуктивних та кооперативних відносин між працівниками організації (табл.1.2).

Управління людськими ресурсами - це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішим активом організації - її працівниками, які індивідуально та колективно сприяють досягненню цілей організації [9].

Управління людськими ресурсами - це комплексна прикладна наука про методи і прийоми впливу на організаційні, економічні, адміністративні, правові, технологічні, колективні, людські фактори та людські ресурси з метою підвищення ефективності організації.

Стратегія управління людськими ресурсами - це пріоритетний і якісно визначений курс дій, розроблений керівництвом організації для досягнення довгострокової мети побудови високопрофесійної, відповідальної та згуртованої команди з урахуванням стратегічних цілей організації та її ресурсних можливостей [10].

Ця стратегія дозволяє координувати багато аспектів управління людськими ресурсами та оптимізувати його вплив на працівників (головним чином, на їхню трудову мотивацію та якість).



Таблиця 1.2.

## Концепції в управлінні кадровим потенціалом організації

Рівень розвитку в управлінні кадровим потенціалом	Зовнішній фактор, що впливає на вибір концепції	Акцент	Головний інструмент управління	Елементи системи управління кадровим потенціалом	Приклад
1. Управління кадрами	Вимоги законодавства і профспілки	Процес	1. Посадові інструкції та функціональні обов'язки	1. Кадрове діловодство 2. Охорона праці 3. Колективний договір 4. Трудовий договір 5. Оплата праці	1. Пошук клієнтів в 2. Укладання договорів 3. Контроль дебіторської заборгованості
2. Управління трудовими ресурсами	Посилення конкуренції	Результат (що необхідно зробити)	1. див. п.1 2. Постановка цілей	1-5 див.п.1 6. Оцінка виконання роботи 7. Стимулювання за досягнуті результати 8. Навчання персоналу	1. Підтримка зв'язків з клієнтами 2. Подовження договорів 3. Пошук нових клієнтів
3. Управління людськими ресурсами	Глобалізація	Якість (як робити)	1-2 див. п.2 3. Компетенції працівника	1-8 див. п.2 9. Аналіз роботи 10. Планування кар'єри 11. Підбір персоналу 12. Адаптація 13. Розвиток персоналу	1. Розробка нових стратегій збуту 2. Вивчення іноземної мови 3. Вдосконалення комунікаційних навичок

Основними характеристиками стратегій управління персоналом є наступні:

- довгостроковий термін, що характеризується акцентом на розвиток і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, системи управління персоналом в цілому або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, потребують тривалого часу;

- врахування низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх відповідність загальній стратегії організації.

Елементи стратегії управління людськими ресурсами включають

- цілі діяльності організації;
- система планування організації;
- взаємовідносини вищого керівництва;
- організаційна структура служби управління людськими ресурсами;
- критерії ефективності системи управління людськими ресурсами;
- обмеження функціонування системи (фінансові, часові, матеріальні, вікові, соціальні);
- доступність, повнота та достовірність інформації, що використовується;
- підготовка менеджерів (усіх рівнів управління);
- взаємозв'язки із зовнішнім середовищем.

Компоненти стратегії управління людськими ресурсами включають:

- підбір персоналу, урахування планування руху робочої сили;
- оцінка кваліфікації;
- винагорода або, в широкому розумінні, відшкодування витрат на робочу силу у вигляді заробітної плати, участі в прибутках, продажу акцій тощо;
- розвиток персоналу [12].

Основними складовими моделі стратегічного управління є:

- внесок працівників, тобто поведінка, яка очікується від людей з точки зору отримання загальної вигоди від діяльності організації;
- структура зайнятості працівників, тобто розподіл компетенцій працівників, склад кваліфікацій працівників, співвідношення категорій працівників та кількість рівнів управління;
- компетентність працівників, тобто загальний рівень кваліфікації, який вимагається від працівників організації;
- зайнятість, що враховує ступінь відповідності працівників цілям і завданням організації, а також ступінь прихильності працівників (лояльності до компанії).

У контексті стратегічного управління людськими ресурсами фактично відбуваються якісні зміни у сфері людських ресурсів. Стратегічні аспекти стають все більш важливими у всіх сферах традиційної роботи з персоналом. Такі напрямки роботи, як планування потреби в людських ресурсах, відбір, ділова оцінка та навчання функціонують як складові стратегії управління людськими ресурсами і є частиною організаційних цілей і стратегічних завдань [13].

Концепція управління людськими ресурсами сформувалася в повному вигляді в середині 1980-х років на тлі бурхливої активності авторів у сфері поширення управлінської думки, що характеризувала останнє десятиліття.

Серед інших можна згадати таких вчених, як Паскаль, Атос, Пітерс та Уотерман, в книгах яких були представлені розроблені авторами характеристики успішних компаній. Загалом представники модної тоді "школи досконалості" вплинули на формування управлінської думки в напрямі обґрунтування необхідності створення сильної культури та прихильності (двох складових моделі управління людськими ресурсами), але, за словами Д. Геста [14], ці автори були "праві Вони помилялися, тому що були занадто праві".

Дві основні концепції управління людськими ресурсами називаються "модель відповідності" та "Гарвардська модель".

Одне з перших офіційних визначень концепції управління людськими ресурсами було запропоновано Мічиганською школою в 1984 році. Вони запропонували, щоб управління людськими ресурсами та управління організаційною структурою було узгоджене з організаційною стратегією (звідси і назва "модель відповідності"). Далі автори пояснили, що цикл управління людськими ресурсами складається з чотирьох типових процесів або функцій, які виконує будь-яка організація:

1. відбір - пошук найкращих людей для різних видів робіт;
2. оцінка - управління ефективністю роботи;
3. винагорода. Система винагороди є найменш ефективним і

неправильно використовуваним інструментом управління, що використовується для підвищення ефективності компанії. Винагорода повинна базуватися як на короткострокових, так і на довгострокових результатах, враховуючи той факт, що поточна робота необхідна для майбутнього успіху компанії;

#### 4. формування компетентної робочої сили.

Іншою групою засновників концепції управління людськими ресурсами була Гарвардська школа на чолі з Біром та співавторами, яка у 1992 році розробила концепцію, названу Боксом "Гарвардська модель". Згідно з цим підходом, традиційні проблеми управління людськими ресурсами можуть бути вирішені лише в тому випадку, якщо вище керівництво повністю усвідомлює бажаний ступінь залучення працівників в організаційні процеси, умови, необхідні для навчання і розвитку працівників, а також принципи і методи управління людськими ресурсами, які можуть допомогти в досягненні цих цілей.

Гарвардська школа менеджменту надає управлінню людськими ресурсами дві характеристики:

1. на лінійних менеджерів покладається більша відповідальність за узгодження організаційної стратегії з кадровою політикою;
2. відділ управління персоналом у своїй місії орієнтується на створення таких політик, які визначають розвиток внутрішньо інтегрованої системи кадрової діяльності.

Рисунок 1.3 ілюструє Гарвардську модель, представлену Біром та співавторами.

Вся концепція стратегічного управління людськими ресурсами базується на припущенні, що стратегії управління людськими ресурсами повинні привести до узгодження з наступними стратегіями:

- вся концепція стратегічного управління людськими ресурсами базується на припущенні, що стратегії управління людськими ресурсами повинні привести до узгодження з корпоративними та бізнес-стратегіями;

- фази життєвого циклу;
- динаміка організаційних змін;
- організаційні характеристики.



Рис. 1.3 Гарвардська модель управління людськими ресурсами [15]

Описано багато моделей стратегічних підходів до управління людськими ресурсами. На практиці вибір обмежується такими факторами, як бізнес-стратегія, наявні ресурси та зовнішнє середовище компанії.

Основні моделі наведені нижче:

- модель управління високою прихильністю;
- модель управління формуванням високої ефективності;
- модель максимального залучення.

Процес розробки стратегії управління людськими ресурсами передбачає розгляд декількох варіантів у сфері стратегічного управління з подальшим вибором найбільш прийняттого варіанту [16].

Цей вибір повинен, по можливості, ґрунтуватися на тому, що:

- відповідає поточним потребам організації та передбачає майбутні потреби;
- узгоджується з існуючою або бажаною культурою організації;
- має здатність змінити характер і напрямок розвитку бізнесу;
- сприяє ефективним діям організації у протистоянні зовнішньому тиску та викликам навколишнього середовища;
- фокусується на ключових потребах;
- відповідає на основні питання: "що нас обмежує?" та "що заважає нам досягти бажаних результатів?";
- ґрунтується на глибокому аналізі та дослідженнях, а не видає бажане за дійсне;
- враховує досвід і погляди вищого керівництва;
- враховує потреби лінійних керівників, працівників загалом та інших зацікавлених сторін;
- передбачає проблеми впровадження, які можуть виникнути, якщо лінійним керівникам бракує відданості, часу та навичок для виконання своєї ролі;
- передбачає проблеми, які можуть виникнути через ворожість або байдужість працівників або профспілок;
- переконується, що організація має необхідні ресурси для реалізації стратегії;
- забезпечує та розвиває робочу силу з потрібними навичками для посилення стійкості організації в досягненні її цілей;
- складається з послідовних та взаємодоповнюючих елементів;
- має спроможність втілити їх у конкретні програми дій.

Послідовність розробки стратегії проілюстрована на Рисунку 1.4.

На практиці, однак, процес часто відхиляється від процесу, показаного на рис. 1.4.1.4. Існує багато причин для процесу розробки стратегій управління людськими ресурсами. Часто аналіз ґрунтується на неповній

інформації або є застарілим на день його проведення.

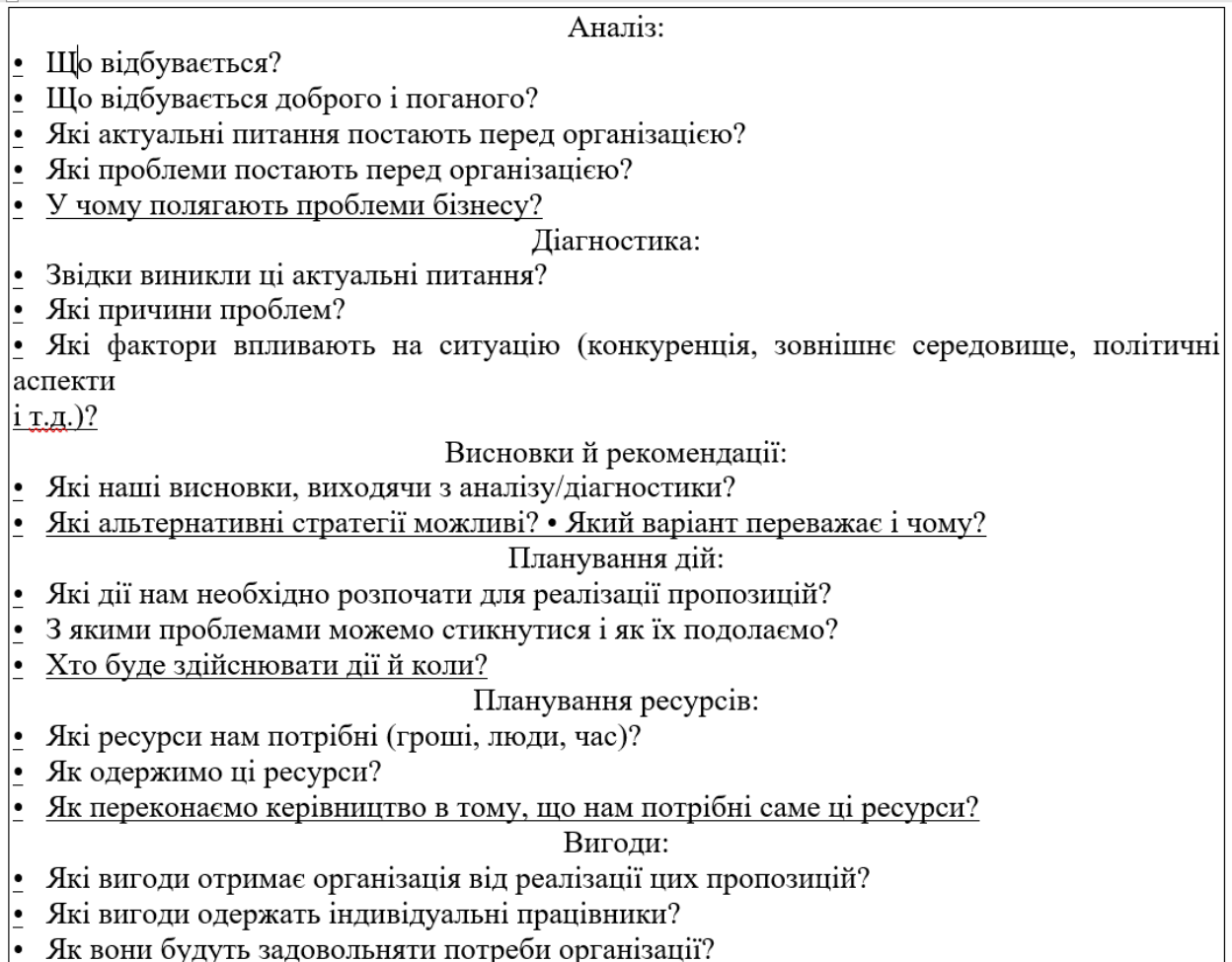


Рис. 1.4. Послідовність формулювання стратегії управління людськими ресурсами

При розробці стратегії управління людськими ресурсами слід враховувати рівень досягнень у всіх цих сферах, а також аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації та факторів, що впливають на ці зміни, а також загальну стратегію організації, щоб визначити рівень, на якому стратегія організації може бути реалізована.

Організаційна система стратегічного управління людськими ресурсами будується на основі існуючої організаційної структури системи управління людськими ресурсами. Існує три основні варіанти організаційної побудови системи:

- повністю відокремити систему в незалежну організацію (але з

ризиком відокремлення її від практики реалізації стратегії).

- відокремити організацію стратегічного управління в самостійні структурні підрозділи (департаменти стратегічного управління) та сформувати стратегічні робочі групи на базі підрозділів системи управління персоналом.

- сформувати систему стратегічного управління персоналом без поділу на структурні підрозділи (але з другорядною роллю для питань стратегічного управління). Найефективнішим варіантом є формування в системі управління персоналом "штабного" стратегічного департаменту, який координуватиме діяльність інших підрозділів щодо стратегічного планування, і в цьому випадку частина персоналу існуючих підрозділів цієї системи відповідатиме за функцію "стратегічного управління людськими ресурсами" [17].

Процес формулювання та реалізації стратегії є безперервним, що відображається в тісному взаємозв'язку вирішення довгострокових, середньострокових і короткострокових стратегічних питань, тобто в контексті стратегічного, тактичного та оперативного управління.

Стратегія управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії і тому повинна бути пов'язана з іншими стратегіями (виробничою, збутовою, фінансовою).

Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона може забезпечити домінування на ринку завдяки кращому змісту та умовам праці, точнішій оцінці результатів діяльності та інтегрованому управлінню людськими ресурсами.



## Висновки до розділу 1

По-перше, ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання сформованих мотиваційних механізмів. Дослідження оцінки та стимулювання праці та підготовка рекомендацій щодо забезпечення ефективності стимулювання зайнятого персоналу є найважливішим завданням економічної науки на сучасному етапі розвитку нашої країни та суспільства в цілому.

По-друге, при розробці системи винагород і стимулювання керівники компаній повинні враховувати, що не всі працівники оцінюються однаково. Це може зробити систему винагород і заохочень більш економічно ефективною. Керівництво може використовувати класифікацію працівників для розробки окремої системи оцінки для кожного працівника або групи працівників.

По-третє, при розробці системи винагород і стимулювання працівників на підприємстві необхідно враховувати, що ефективність оцінювання персоналу відображає досягнення соціально-економічних цілей, поставлених керівництвом підприємства і працівниками.

Актуальність, необхідність і перспективність дослідження заходів щодо формування систем оцінки та стимулювання персоналу на комунальних підприємствах вимагають подальших досліджень у цьому напрямі, особливо з урахуванням специфіки галузі. Про необхідність запровадження багаторівневої системи оплати праці на досліджуваному підприємстві свідчать виявлені проблеми у формуванні ефективною системи мотивації працівників.

Перспективами досліджень у даному напрямі є подальший розвиток і вдосконалення запропонованої системи оцінки та стимулювання персоналу.

Управління людськими ресурсами - це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішим активом організації - її персоналом, який як індивідуально, так і колективно сприяє досягненню цілей організації.

Стратегія управління людськими ресурсами - це пріоритетний та якісно визначений курс дій, розроблений керівництвом організації для досягнення довгострокової мети - побудови високопрофесійної, відповідальної та згуртованої команди, з урахуванням стратегічних цілей організації та її ресурсних можливостей.

Ми розглянули основні характеристики стратегії управління людськими ресурсами.

Ми вивчили дві основні концепції управління людськими ресурсами, відомі як "Модель відповідності" та "Гарвардська модель".

Ця модель є основою, на якій формуються стратегії управління людськими ресурсами:

- модель, яка управляє формуванням високої відданості;
- модель, що управляє формуванням високої ефективності;
- модель максимального залучення.

Формулювання стратегій управління людськими ресурсами базується на системному та глибокому аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє представити загальну концепцію розвитку людських ресурсів та організації в цілому відповідно до стратегії. Зовнішнє середовище включає макросередовище та безпосереднє оточення організації, які мають безпосередній вплив та взаємодіють з системою управління людськими ресурсами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності на КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Комунальне некомерційне підприємство “Дніпропетровський обласний центр екстреною медичної допомоги та медицини катастроф” Дніпропетровської обласної ради є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, знаходиться за адресою: Україна, м. Дніпро, пл. Соборна, буд.14.

Підприємство яке забезпечує на території області організацію і надання екстреної медичної допомоги пацієнтам, постраждалим, які перебувають у невідкладних станах в повсякденних умовах, особливий період, під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом.

Створене за рішенням Дніпропетровської обласної ради від 21 червня 2021 року № 37-26/2018.

Підприємство є об'єктом спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської обласні в особі Дніпропетровської обласної ради.

Підприємство підпорядковане, підзвітне та підконтрольне Дніпровській обласній раді та, в межах своїх галузевих повноважень, Департаменту охорони здоров'я Дніпровської обласної державної адміністрації (далі - Департамент).

Здійснює некомерційну господарську діяльність, що не має на меті одержання прибутку та спрямована на досягнення соціальних та інших результатів.

Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), працівників комунального некомерційного

підприємства (крім оплати їхньої праці, відрахувань на соціальні заходи), членів органів управління та інших зацікавлених осіб.

Організаційна структура підприємства (Додатки А, Б та В) визначається та затверджується відповідно до чинного законодавства.

Положення про внутрішню організацію та порядок діяльності структурних підрозділів комунального підприємства затверджується директором підприємства.

Кожен структурний підрозділ підприємства у своїй діяльності керується положенням про структурний підрозділ, що затверджується директором підприємства.

Посадові інструкції заступників директора, керівників структурних підрозділів та працівників затверджуються директором підприємства відповідно до чинного законодавства.

Директор визначає штатний розпис Підприємства відповідно до чинного законодавства та фінансового плану Підприємства, затвердженого органом управління майном, з урахуванням необхідності створення належних умов для забезпечення належного рівня доступності та якості медичної допомоги.

Кожен структурний підрозділ Підприємства очолює керівник, який призначається Директором.

Підприємство є юридичною особою публічного права. Підприємство набуває прав та обов'язків юридичної особи з моменту його державної реєстрації в установленому законом порядку.

Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає стратегію та основні напрями свого розвитку відповідно до науково-технічних прогнозів розвитку галузі, кон'юнктури ринку своєї продукції, товарів, робіт і послуг та економічної ситуації.

Підприємство надає платні послуги в порядку, встановленому чинним законодавством України. Підприємство самостійно планує, організовує і здійснює свою статутну діяльність та визначає основні напрями свого

розвитку відповідно до своїх завдань і цілей, в тому числі використовує кошти від господарської некомерційної діяльності на утримання та матеріально-технічне забезпечення підприємства.

Для здійснення своєї некомерційної діяльності підприємство формує і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків та органах Державного казначейства, печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп, емблему та інші необхідні реквізити.

Комунальне підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику.

Підприємство здійснює свою некомерційну діяльність відповідно до наявної ліцензії та чинного законодавства України, з метою досягнення соціальних та інших результатів, а не для отримання прибутку.

Основною метою підприємства є здійснення медичної практики та надання безкоштовної, якісної екстреної медичної допомоги населенню Дніпровського регіону при виникненні невідкладних станів, при виникненні надзвичайних ситуацій та в результаті їх виникнення.

Підприємство взаємодіє зі службами екстреної медичної допомоги України в обсязі, передбаченому чинним законодавством, і є функціональною складовою єдиної системи екстреної медичної допомоги.

Підприємство працює цілодобово і готове до надання екстреної медичної допомоги населенню зони обслуговування, а в разі виникнення надзвичайної ситуації забезпечує надання екстреної медичної допомоги через кордон. Бригади екстреної медичної допомоги направляються за межі території обслуговування за наказом Державної служби охорони здоров'я України.

Повний і ретельний аналіз результатів діяльності підприємства, його прибутку, фінансового стану, платоспроможності та рентабельності вимагає визначення всіх фінансово-економічних даних про його діяльність. Ці

показники також відіграють важливу роль у прийнятті оперативних рішень керівництвом підприємства.

У табл. 2.1 наведено основні показники діяльності підприємства, їх значення та динаміку за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2020-2022рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Доходи, тис грн	186584,1	190913,3	489307,1	2,3	У 2,6 рази
Витрати, тис грн	190797,6	186109,3	317918,7	-2,5	70,8
Профіцит/ дефіцит, тис грн	-4213,5	4804,0	171388,4	-	У 35,7 рази
Видатки бюджету, тис грн.	190797,0	186109,3	73529,8	-2,5	-60,5
Чис. дох. від реал. прод., послуг, тис грн	-	-	484864,0	-	-
Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис.грн	-	-	224661,7	-	-
Чистий прибуток, тис.грн	-	-	261824,5	-	-
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	18804,1	27113,5	48357,9	44,2	78,7
Середньорічна вартість запасів, тис. грн	12692,1	15798,2	20776,9	24,5	31,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1361	1383	1337	1,6	-3,3
Кількість відпрацьованого робочого часу, люд.год.	2649129	2402806	2260833	-9,3	-5,9
Облікова к-ть штатних працівників на кінець звітної періоду усього у Т.Ч., осіб	1450	1473	1424	1,6	-3,3
Медперсонал, осіб у тому числі:	889	907	879	2,0	-3,1
- лікарі	145	141	133	-2,8	-5,7
- фельдшери	590	608	589	3,1	-3д
- молодший медичні сестри	154	158	157	2,6	-0,6
Інший персонал, осіб	561	566	545	0,9	-3,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис грн	127413,7	145836,7	186645,2	14,5	28,0
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн./особу	7801,5	8787,5	11633,3	12,6	32,4

Таким чином, доходи і витрати мали тенденцію до зростання, що свідчить про те, що 2022 рік був успішним для підприємства (темп зростання 2,6%). Витрати також зросли (темп зростання 70,8%). Однак це не вплинуло на профіцит, який склав 35,7%. Динаміка зміни показників фінансового результату проілюстрована на рисунку 2.2.

Як бачимо, середньорічна вартість (AV) основних засобів має

тенденцію до зростання, що свідчить про те, що 2022 рік був успішним для підприємства (темپ приросту 78,7%). Середньорічна вартість запасів також зросла (темп приросту 31,5%).

Аналіз діяльності підприємства був би неповним без аналізу елементів операційних витрат, наведених у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз елементів операційних витрат КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	25880,9	30293,3	16197,0	17,0	-46,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	115822,2	127578,1	130937,7	10,1	2,6
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	24551,7	27117,1	27783,8	10,4	2,5
Амортизація, тис. грн	5278,6	5209,3	10745,2	-1,3	у 2,1 раза
Інші витрати, тис. грн	456,2	243,3	445,6	-46,7	83,1
Разом	171989,6	190441,2	186109,3	10,7	-2,3

У табл. 2.2 наведено аналіз операційних витрат з 2019 по 2021 рік. Так, можна побачити, що матеріальні витрати мають тенденцію до зниження у 2021 році (темп приросту -46,5%). Що стосується витрат на оплату праці, то темп зростання у 2021 році збільшився на 2,6%.

Аналізуючи елементи операційних витрат у розрізі 2019-2021 років, можна зробити висновок, що у 2020 році матеріальні витрати зросли на 4412,4 тис. грн порівняно з 2019 роком, оскільки щорічно зростали витрати на оплату праці - на 11755,9 тис. грн у 2020 році та на 3359,6 тис. грн у 2021 році витрати на соціальні заходи також щорічно зростали, збільшившись на 265,4 тис. грн у 2020 році та на 666,7 тис. грн у 2021 році.

Під час аналізу слід враховувати, що стаття балансу "Запаси" є складною. Вона відображає залишки сировини, основних та допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, запасних частин, тари, товарів, готової продукції та інших матеріальних цінностей. У табл. 2.3 представлено аналіз запасів за 2019-2021 роки.

Як видно з табл. 2.3, у 2020 році темпи зростання фармацевтичної

продукції зменшилися на 5,6% порівняно з 2019 роком, тоді як будівельні матеріали зросли на 49,2%, паливно-мастильні матеріали зросли на 54,7%, запчастини зменшилися на 7,1%, а малоцінні товари та витратні матеріали зросли на 80,1%.

Таблиця 2.3

## Аналіз запасів КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Медикаменти та перев'язувальні засоби, тис.грн	5476,2	5171,7	5252,4	-5,6	1,6
Будівельні матеріали, тис грн	70,1	104,6	59,9	49,2	-42,7
Паливно-мастильні матеріали, тис грн	12590,5	19482,5	19480,9	54,7	-0,01
Запасні частини, тис грн	2310,9	2145,8	1657,6	-7,1	-22,8
Малоцінні та швидкозношувані предмети	221,1	398,3	345,4	80,1	-13,3
Разом	20668,9	27302,9	26796,2	32,1	-1,9

У 2021 році фармацевтична продукція зросла на 1,6%, будівельні матеріали зменшилися на 42,7%, паливно-мастильні матеріали зменшилися на 0,01%, запасні частини зменшилися на 22,8%, а малоцінні товари та витратні матеріали зменшилися на 13,3%.

Приріст запасів у 2020 році збільшився на 32,1% порівняно з 2019 роком, тоді як у 2021 році вони зменшилися на 1,9%.

Аналіз запасів у 2019 році показує, що найбільшу частку становили паливно-мастильні матеріали (12590,5 тис. грн), далі йдуть лікарські засоби (5476,2 тис. грн), запасні частини (2310,9 тис. грн), малоцінні та швидкозношувані предмети (221,1 тис. грн) та будівельні матеріали (70,1 тис. грн).

Аналізуючи запаси у 2020 році, можна побачити, що найпоширенішими є паливно-мастильні матеріали (19482,5 тис. грн), далі йдуть медикаменти (5171,7 тис. грн), запасні частини (2145,8 тис. грн), малоцінні та швидкозношувані предмети (398,3 тис. грн) та будівельні матеріали (104,6 тис. грн).



Аналіз запасів у 2021 році показує, що найпоширенішими є паливно-мастильні матеріали (19480,9 тис. грн), далі йдуть медикаменти (5252,4 тис. грн), запасні частини (1657,6 тис. грн), малоцінні та швидкозношувані предмети (345,4 тис. грн) та будівельні матеріали (59,9 тис. грн). Інформацію про наявність, склад, зміни та рух основних засобів протягом періоду наведено в табл. 2.4. Розрахунки базуються на оцінці за вартістю придбання за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз змін основних засобів КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2019-2021рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Основні засоби, тис грн, у тому числі	54242,1	54559,9	56100,2	0,6	2,8
Будівлі, споруди та передавальні пристрої, тис грн	701,6	701,6	701,6	-	-
Машини та обладнання, тис грн	4319,5	4037,0	4116,9	-6,5	2,0
Транспортні засоби, тис грн	41540,5	41543,8	41543,8	0,001	-
Інструменти, прилади та інвентар, тис грн	142,9	142,9	142,7	-	-0,1
Тварини та багаторічні насадження, тис грн	0,3	0,3	0,3	-	-
Інші основні засоби, тис грн	397,3	397,3	397,3	-	-
Бібліотечні фонди, тис грн	0,04	0,04	0,04	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи, тис.грн	5334,4	5406,3	6256,9	1,3	15,7
Білизна, постільні речі, одяг та взуття, тис грн.	1799,5	2324,7	2934,6	29,2	26,2
Інвентарна тара, тис.грн	6,1	6,1	6,1	-	-

Як видно з табл. 2.4, темпи зростання машин та обладнання зменшились на 6,5% у 2020 році та збільшились на 2,0% у 2021 році. Малоцінні активи зросли на 1,3% та 15,7% відповідно. "Білизна, постільні речі, одяг та взуття" зросли на 29,2% та 26,2% відповідно.

Аналізуючи майновий стан підприємств, окремо слід виділити показники структури, руху та стану основних засобів, наведені в табл. 2.5.

Зростання первісної вартості основних засобів на початок 2021 року збільшилося на 2,8%, тоді як знос основних засобів на початок 2021 року збільшився на 17,9%. Вартість та знос основних засобів на кінець 2021 року збільшилися на 162,1% та 176,7% відповідно, але таке значне збільшення відбулося за рахунок переоцінки основних засобів у 2021 році.

Таблиця 2.5

Аналіз руху основних засобів КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис грн	54242,1	54559,9	56100,2	0,6	2,8
Знос на початок року, тис грн	28239,4	33518,0	39533,9	18,7	17,9
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис грн	54559,9	56100,2	147068,7	2,8	162,1
Знос на кінець року, тис грн	33518,0	39533,9	109408	17,9	176,7
Надійшло за рік основних засобів, тис грн	713,2	2056,1	19511,2	2,9	9,5
Вибуло за рік основних засобів по залишковій вартості, тис грн	395,4	515,8	796,8	30,5	54,5
Первісна переоцінена вартість, тис.грн.			66432,6		
Знос по переоцінці, тис. грн.			52305,8		
Коефіцієнт оновлення, %	0,0131	0,0367	-	у 2,8 рази	-
Коефіцієнт вибуття, %	0,0073	0,0095	2,5	30,1	263,2

З табл. 2.5 видно, що темпи зростання первісної вартості основних засобів на початок 2020 року збільшилися на 0,6%, а знос на початок 2020 року збільшився на 18,7%, тоді як первісна вартість основних засобів на кінець 2020 року збільшилася на 2,8%, а знос збільшився на 17,9%.

Використовуючи інформацію про стан та зміни в обсязі та структурі активів компанії, можна зробити основні висновки щодо фінансового стану компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2019-2020 рр.

Вид активу	Рік				Відхилення	
	2019		2020			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I Необоротні активи						
- нематеріальні активи	26,2	0,1	30,2	0,1	4,0	15,3
- основні засоби	23522,3	64,3	18804,1	59,5	-4718,2	-20,1
Усього за розділом I	23548,5	64,4	18834,3	59,6	-4714,2	-20,0
II Оборотні активи						
- запаси	12913,6	35,3	12692,1	40,1	-221,5	-1,7
- дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)						
- грошові кошти та їх еквіваленти	100,7	0,3	96,7	0,3	-4,0	-4,0
- витрати майбутніх періодів						
Усього за розділом II	13014,3	35,6	12788,8	40,4	-225,5	-1,7
III Необоротні активи, що тримають для продажу та груп вибуття						
Баланс	36562,8	100	31623,1	100	-4939,7	-13,5

З табл. 2.6 видно, що загальні майнові активи зменшилися на 20,0% у 2020 році, а оборотні активи зменшилися на 1,7% у 2020 році. Розглянемо причини, які вплинули на зміну валюти балансу. Отже, як свідчить аналіз, зменшення майна компанії можна пояснити зменшенням вартості основних засобів на 20,1%, тоді як нематеріальні активи зросли на 15,3% у 2020 році.

Дані пасиву балансу можуть бути використані для загального пояснення джерел покриття активів компанії, наведених у табл. 2.7, за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.7

Аналіз джерел фінансування активів КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	сума, тис грн	питома вага,%	сума, тис грн	питома вага,%	тис. грн	%
I Власний капітал та фінансові результати						
Внесений капітал	26187,8	71,6	26794,0	84,7	606,3	2,3
Фінансовий результат	-420,6	-1,1	-6416,7	-20,3	-6837,3	-
Усього за розділом I	25767,2	70,5	20377,3	64,4	-5389,9	-20,9
II Зобов'язання						
Поточні зобов'язання						
- за внутр. розрах.	10734,9	29,4	11245,8	35,6	510,9	4,8
- інші поточні зобов.	60,7	0,1	-	-	-60,7	-
Усього за розділом II	10795,6	29,5	11245,8	35,6	450,2	4,2
III Забезпечення	-	-	-	-	-	-
VI Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Баланс	36562,8	100,0	31623,1	100,0	-4939,7	-13,5

Аналіз табл. 2.7 показує, що внесений капітал збільшився на 606,3 тис. грн у 2020 році, тоді як фінансові результати зменшилися на 6837,3 тис. грн у 2020 році, а поточні зобов'язання зменшилися на 450,2 тис. грн у 2020 році. Розглянемо причини, які вплинули на зміни в балансі. Так, згідно з аналізом фінансових активів підприємства, підсумок балансу збільшився на 4939,7 тис. грн у 2020 році внаслідок зменшення суми розділу I на 5389,9 тис. грн.

Використовуючи інформацію про поточний стан та зміни в обсязі та структурі активів компанії, а також дані табл. 2.8, можна зробити основні висновки про фінансовий стан компанії.

З табл. 2.8 видно, що загальна сума необоротних активів зросла на

56,8% у 2022 році, тоді як оборотні активи зросли на 12,2% у 2020 році. Розглянемо причини, які вплинули на зміни в балансі. Як свідчить аналіз активу балансу підприємства, у 2022 році він збільшиться на 224628,9 тис. грн або на 5,0%.

Таблиця 2.8

Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2021-2022 рр.

Вид активу	Рік				Відхилення	
	2021		2022			
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
<b>I Необоротні активи</b>						
- нематеріальні активи	30,2	0,0	32,3	0,0	2,1	7,0
- основні засоби	37660,7	67,5	59055	21,1	21394,3	56,8
Усього за розділом I	37690,9	67,5	59087,3	21,1	21396,4	56,8
<b>II Оборотні активи</b>						
- запаси	18058,3	32,4	23495,5	8,4	5437,2	30,1
- дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)			26452,4	9,4	26452,4	
- грошові кошти та їх еквіваленти	48,7	0,1	171391,6	61,1	1713429	3519,3
- витрати майбутніх періодів						
Усього за розділом II	18107,0	32,5	221339,5	78,9	203232,5	12,2
<b>III Необоротні активи, що тримають для продажу та груп вибуття</b>						
Баланс	55797,9	100,0	280426,8	100,0	224628,9	5,0

Дані пасиву балансу можуть бути використані для загального пояснення джерел покриття активів компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз джерел фінансування активів КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	сума, тис грн	питома вага,%	сума, тис грн	питома вага,%	тис.грн	%
<b>I Власний капітал</b>						
Додатковий капітал	44315,5	79,4	44315,5	15,8	-	-
Нерозподілений прибуток	10636,1	19,1	235297,8	83,9	224661,7	22,1
Усього за розділом I	54951,6	98,5	279613,3	99,7	224661,7	5,1
<b>II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>						
	846,3	1,5	813,5	0,3	-32,8	-3,9
<b>III Поточні зобов'язання</b>						
	-	-	-	-	-	-
Баланс	36562,8	100,0	31623,1	100,0	224628,9	5

Дані табл. 2.9 показують, що нерозподілений прибуток збільшився на 224661,7 тис. грн у 2022 році, тоді як довгострокові зобов'язання зменшилися

на 32,8 тис. грн у 2022 році, а поточні зобов'язання зменшилися на 450,2 тис. грн у 2020 році. Загалом, баланс демонструє зростання на 224628,9 тис. грн або 5,0% у 2022 році.

2.2. Аналіз стану персоналу комунального підприємства та стимулювання його праці

Успішне управління людськими ресурсами неможливе без наявної системи оцінювання персоналу.

У табл. 2.10 наведено динаміку середньооблікової кількості працівників на підприємстві у 2020-2022 роках.

Таблиця 2.10.

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2020-2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	1361	1383	1337
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		22	-24
ланцюгове		22	-46
3. Темп зростання, %:			
базовий		101,6	98,2
ланцюговий		101,6	96,7
4. Темп приросту, %:			
базовий		1,6	-1,8
ланцюговий		1,6	-3,3
5. Середньорічний темп приросту, %			

Аналіз середньооблікової кількості працівників свідчить про збільшення на 22 особи у 2021 році та зменшення на 46 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Розглянемо статево-вікову структуру працівників компанії у розрізі статі (чоловіки та жінки) та віку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура персоналу за статтю КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2020-2022 рр.

Показник	2020		2021		2022		Відносне відхилення за структурою,%	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2021/2020	2021 /2020
Всього працівників, з них:	1450	100	1473	100	1424	100		
- жінки	638	44	653	44,3	615	43,2	0,3	-1,1
- чоловіки	812	56	820	55,7	809	56,8	-0,3	1,1

Аналіз кількості працівників за статтю показує, що кількість жінок збільшилася на 15 осіб у 2021 році та зменшилася на 38 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком, тоді як кількість чоловіків збільшилася на 8 осіб у 2021 році та зменшилася на 11 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Вікова структура характеризується часткою чисельності персоналу кожної вікової групи в загальній кількості працівників, як показано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура персоналу за віком КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за 2020-2022 рр.

Показник	Рік						Відносне відхилення за структурою,%	
	2020		2021		2022		2021/2020	2022/2021
	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%		
Всього працівників, з них:	1450	100	1473	100	1424	100		
- до 30 років	272	18,8	250	17,0	223	15,7	-1,8	-1,3
- 31-45 років	344	23,7	366	24,8	318	22,3	1,1	-2,5
- 46-55 років	459	31,7	449	30,5	438	30,7	-1,2	0,2
- старші 56 років	375	25,8	408	27,7	445	31,3	1,9	3,6

Аналіз вікової структури за період 2020-2022 рр. показує, що кількість працівників віком до 30 років зменшилася з 2020 р., що призвело до зменшення на 22 працівника у 2021 р. та 56 працівників у 2022 р. порівняно з 2020 р.; кількість працівників віком 31-45 років збільшилася на 22 у 2021 р., але у 2022р, значно зменшилася на 48 порівняно з 2021 роком. Ці дані свідчать про те, що персонал компанії має тенденцію до старіння.

Розподіл персоналу компанії за посадами наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Облікова кількість персоналу по посадам КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за  
2020-2022 рр.

Посада	Загальна кількість, осіб			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Лікарі	145	141	133	-2,8	-5,7
Фельдшери	590	608	589	3,1	-3,1
Молодші медичні сестри	154	158	157	2,6	-0,6
Водії	452	464	444	2,7	-4,3
Інші	109	102	101	-6,4	-1,0
Разом	1450	1473	1424	1,6	-3,3

Що стосується позицій "лікар", то у 2021 році спостерігається зменшення кількості позицій на 2,8% порівняно з 2020 роком, але збільшення кількості позицій: "фельдшер" (+3,1%), "молодша медична сестра" (+2,6%) та "водій" (+2,7%).

А в порівнянні з 2022 та 2021 роками спостерігається негативна тенденція в усіх категоріях: "лікарі" - на 5,7%, "фельдшери" - на 3,1%, "медсестри" - на 0,6%, "водії" - на 4,3% та "інші" - на 1,0%.

Аналіз кількості персоналу, зареєстрованого за посадами з 2020 по 2022 рік, показує, що кількість лікарів та фельдшерів зменшилася на 4 та 8 відповідно у 2021 та 2022 роках, що пов'язано зі зменшенням кількості лікарів з 2020 року. Кількість парамедиків збільшилася на 18 у 2021 році, але зменшилася на 19 у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кількість молодших медичних сестер збільшилася на чотири у 2021 році, але зменшилася на одну у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кількість водіїв збільшилася на 12 у 2021 році, але зменшилася на 20 у 2022 році порівняно з 2021 роком. Інший персонал щороку лише зменшувався, тож у 2021 році працювало на сім осіб менше, ніж у 2020 році, а у 2022 році - на одну особу менше, ніж у 2021 році.

Загалом, система оцінки персоналу компанії зосереджена виключно на відстеженні змін у структурі чисельності персоналу і не використовує жодного відомого підходу до оцінки персоналу.

У табл. 2.14 наведено структуру заробітної плати, інших винагород та матеріальних заохочень працівників КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”.

Як бачимо, загальний дохід працівників КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” за період з 2020 по 2022 рік мало змінився. Додаткова заробітна плата зросла на 245,5 тис. грн (10,7%). Це відбулося за рахунок зменшення основної заробітної плати на 156,29 тис. грн (3,4%) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат на 92,71 тис. грн (19,8%).

Для більш реалістичної картини необхідно враховувати зменшення кількості працівників клініки та інфляцію (4,1% у 2021 році та 5% у 2022 році). Це дасть реальний дохід на одного працівника в цінах 2020 року.

Таблиця 2.14

Зарплата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати працівників КП  
“ДОЦЕМД та МК ДОР”

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
тис. грн.					
Основна заробітна плата	4616,12	4541,85	4459,83	-156,29	-3,4
Додаткова заробітна плата	2302,36	2543,67	2547,86	245,5	10,7
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	467,25	560,87	374,54	-92,71	-19,8
Разом	7385,73	7646,39	7382,23	-3,5	0,0
Питома вага, %					
Основна заробітна плата	62,50	59,40	60,41	-2,09	-3,3
Додаткова заробітна плата	31,17	33,27	34,52	3,35	10,7
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	6,33	7,33	5,07	-1,26	-19,9
Разом	100,00	100,00	100,00	0	0,0

Так, у номінальному вираженні дохід на одного працівника збільшився з 65,94 до 73,09 тис. грн., тобто на 10,8%, але в реальному вираженні - з 65,94 до 66,87 тис. грн., або лише на 1,04% щорічно.

Структуру доходів працівників КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” у 2022 році була наступною: 60,41% на основну заробітну плату, 34,52% на додаткову заробітну плату та 5,07% на інші заохочувальні виплати. Основна заробітна плата зменшилась на 2,09%, а інші заохочувальні виплати - на 5,07%. Натомість додаткова заробітна плата зросла на 3,35%.



Таблиця 2.15

## Структура основної зарплати працівників КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
тис. грн.					
Лікарський медперсонал	1943,25	1977,91	1978,85	35,60	1,83
Середній медперсонал	1990,50	1959,47	1927,75	-62,75	-3,15
Молодший медперсонал	400,82	439,47	404,56	3,74	0,93
Інший персонал	281,55	164,99	148,66	-132,89	-47,20
Разом	4616,12	4541,85	4459,82	-156,30	-3,39
Питома вага, %					
Лікарський медперсонал	42,10	43,55	44,37	2,27	5,39
Середній медперсонал	43,12	43,14	43,23	0,11	0,26
Молодший медперсонал	8,68	9,68	9,07	0,39	4,49
Інший персонал	6,10	3,63	3,33	-2,77	-45,41
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Фонд додаткової заробітної плати працівників КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” збільшився на 10,66%, причому для лікарського персоналу він зріс на 29,99%, для молодшого персоналу - на 5,10%, а для іншого персоналу - на 5,58% (табл. 2.16). На лікарський та молодший медичний персонал припадає 34,14% та 33,11% фонду відповідно. Висока частка молодого медичного персоналу також компенсує низьку основну заробітну плату за рахунок додаткової заробітної плати. Частка інших працівників у фонді становить лише 4,71%.

Таблиця 2.16

## Структура додаткової зарплати працівників КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
тис. грн.					
Лікарський медперсонал	669,08	689,11	869,74	200,66	29,99
Середній медперсонал	839,77	971,75	843,58	3,81	0,45
Молодший медперсонал	679,88	777,23	714,58	34,70	5,10

Продовження табл.2.16

1	2	3	4	5	6
Інший персонал	113,62	105,58	119,96	6,34	5,58
Разом	2302,36	2543,67	2547,86	245,50	10,66
Питома вага, %					
Лікарський медперсонал	29,06	27,09	34,14	5,08	17,48
Середній медперсонал	36,47	38,20	33,11	-3,36	-9,21
Молодший медперсонал	29,53	30,56	28,05	-1,48	-5,01
Інший персонал	4,94	4,15	4,71	-0,23	-4,66
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Фонд заробітної плати на інші заохочувальні та компенсаційні виплати персоналу КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” зменшився на 56,41%, з них 40,65% - молодшому медичному персоналу та 100% - іншому персоналу (табл. 2.17). На лікарський персонал припадає 54,38% фонду, тоді як на молодший медичний персонал - значно більша частка (45,62%).

Таблиця 2.17

Структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат працівникам КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
тис. грн.					
Лікарський медперсонал	175,40	238,99	203,69	28,29	16,13
Середній медперсонал	287,86	307,38	170,85	-117,01	-40,65
Молодший медперсонал	0,00	13,00	0	0,00	X
Інший персонал	4,00	1,50	0	-4,00	-100,00
Разом	467,25	560,88	203,69	-263,56	-56,41
Питома вага, %					
Лікарський медперсонал	37,54	42,61	54,38	16,84	44,86
Середній медперсонал	61,61	54,80	45,62	-15,99	-25,95
Молодший медперсонал	0,00	2,32	0,00	0,00	X
Інший персонал	0,86	0,27	0,00	-0,86	-100,00
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Таким чином, роль заробітної плати та інших заохочень і винагород не є сильним стимулом. Це видно з їхньої динаміки та розміру. Дійсно, зміни у фонді оплати праці відображають кризу в секторі охорони здоров'я.

До негрошових стимулів належать: так звані тимчасові звання в

організації, які діють протягом певного періоду часу і надають ряд переваг; використання почесних грамот; вхідні квитки в різні культурні заклади; пільги на харчування; організація спортивних і культурних заходів; персональні кабінети. Серед інших мотиваційних чинників - делегування повноважень та участь працівників в ухваленні управлінських рішень. Використання різних видів мотиваційного впливу на медичний персонал сприяє підвищенню продуктивності праці медичних працівників, зниженню рівня професійної захворюваності та покращенню якості медичних послуг.

Вивчаючи мотиваційні чинники в роботі лікарів, фахівці-практики зосередили увагу на таких характеристиках цієї професійної групи [27]:

- Позаекономічні мотивації, а також певний ступінь успадкування традиційних соціалістичних підходів.
- Відповідність поведінки медичних працівників мотиву досягнення за моделлю Д. МакКлелланда та Д. Аткинсона.

Тільки лікарі мають справу з найскладнішим із суб'єктів - людиною, і вони перебувають в особливому соціальному становищі.

Щоденна високоінтелектуальна діяльність медичних працівників переходить на підсвідомий рівень, стає частиною їхньої особистості та формує найсильніші мотиви.

На основі результатів досліджень автор робить висновок, що в організаціях охорони здоров'я бажано поєднувати внутрішні стимулятори (задоволення від отриманих результатів, відчуття важливості своєї роботи, задоволення від спілкування з колегами тощо) із зовнішніми факторами (заробітна плата, премії, можливості кар'єрного зростання). При цьому внутрішня мотивація забезпечується переважно за рахунок використання різних видів зовнішніх винагород, які пропонуються керівництвом організацій охорони здоров'я в процесі роботи.

### 2.3. Аналітична оцінка результативності стимулювання та мотивації праці в межах КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Для оцінки мотивації праці в системі управління персоналом комунального підприємства “ДОЦЕМД та МК ДОР” було проведено вибіркове опитування серед 24 лікарів та 32 середнього медичного персоналу. Було проведено анкетування.

Аналіз показав, що більшість медичного персоналу були незадоволені певними умовами праці. Насамперед це стосувалося розміру заробітної плати (32,8), можливості просування по службі (28,6), необхідності вирішувати нові завдання (18,0), самостійності в роботі (11,3) та відповідності між роботою та особистою компетентністю (11,1) (табл. 2.18). Найменше нарікань викликали стосунки з безпосереднім керівником. Більшість лікарів були задоволені стосунками з колегами (74,6 та 80,5 на 100 респондентів).

Таблиця 2.18

Розподіл лікарського персоналу за ступенем задоволеності своєю працею, %

Умови праці	Повністю	Частково	Ні
Розмір заробітку	10,6	56,6	32,8
Режим роботи	50,9	39,5	9,6
Різноманітність роботи	47,3	38,2	14,5
Самостійність у роботі	60,4	28,3	11,3
Необхідність вирішення нових проблем	32,0	50,0	18,0
Відповідність роботи особистим здібностям	61,0	27,9	11,1
Можливість посадового просування	42,8	28,6	28,6
Рівень організації праці	40,6	42,6	16,8
Оснащеність	31,6	51,8	16,6
Відносини з колегами	74,9	21,8	3,3
Відносини з безпосереднім керівником	65,5	32,7	1,8

Згідно з опитуванням, лише 10,6% лікарів задоволені своєю заробітною платою, 56,6% респондентів задоволені частково, а 32,8% - зовсім не задоволені. З іншого боку, понад 56% респондентів повідомили, що їхня заробітна плата зросла за останні три роки.

Таблиця 2.19

Розподіл середнього медичного персоналу за ступенем задоволеності своєю працею, %

Умови праці	Повністю	Частково	Ні
Розмір заробітку	19,0	31,4	49,5
Режим роботи	72,5	18,2	9,3
Різноманітність роботи	65,0	20,0	15,0
Самостійність у роботі	75,3	20,0	4,7
Необхідність вирішення нових проблем	66,7	27,8	5,6
Відповідність роботи особистим здібностям	75,1	20,0	4,9
Можливість посадового просування	50,2	22,2	27,6
Рівень організації праці	42,1	52,6	5,3
Оснащеність	60,0	35,0	5,0
Відносини з колегами	70,0	30,0	0,0
Відносини з безпосереднім керівником	90,0	10,0	0,0

Опитування молодшого медичного персоналу виявило значну незадоволеність розміром доходу (49,5) та деякими умовами праці (табл. 2.19). Найпоширеніші скарги стосувалися можливостей просування по службі (27,6), різноманітності роботи (15,0) та робочого часу (9,3).

Згідно з опитуванням, 19,0% медсестер були задоволені своєю заробітною платою, тоді як 31,4% були задоволені частково, а 49,5% не були задоволені зовсім. При цьому понад 56% респондентів повідомили, що їхня заробітна плата зросла за останні три роки.

При цьому всі респонденти хочуть покращити умови своєї професійної діяльності. Більшість середнього медичного та молодшого медичного персоналу згадували такі умови праці, як рівень заробітної плати та наявність додаткових пільг. При цьому найчастіше про ці умови згадували медичні сестри (90,9%) (табл. 2.20). На другому місці - можливість планувати роботу на власний розсуд, про що зазначили більше третини (36,8) респондентів. А для медсестер - умови, за яких їхню професійну діяльність помічають і цінують (18,2).

Таблиця 2.20

Розподіл медичного персоналу за бажаннями щодо поліпшення умов праці,  
%

Умови праці	Лікарський персонал	Середній медичний персонал
Хороший рівень зарплати та наявність додаткових пільг	88,4	90,9
Можливість планування роботи на свій розсуд	36,8	4,5
Наявність умов, при яких могла бути помічена та оцінена професійна діяльність	33,3	18,2
Можливість прогресивних змін	14,0	9,1

Наступним кроком є оцінка чинників трудової активності. При визначенні факторів, що впливають на трудову активність респондентів, було виявлено майже однакову думку, незалежно від спеціальності (лікарі та медичні сестри) (рис. 2.1 та 2.2).



Рис. 2.1. Розподіл лікарського медичного персоналу за такими чинниками, що діють на їх трудову активність, %

На першому місці були такі фактори, як фінансові стимули (36,8 і 40,9), страх втратити роботу (33,3 і 31,8) та моральні стимули (26,3 і 22,7). Адміністративні заходи та фактори конкуренції були менш важливими.



Рис. 2.2. Розподіл середнього медичного персоналу за такими чинниками, що діють на їх трудову активність, %

Основними мотивами, що впливають на роботу лікарів, були професійний інтерес, можливість отримання вищого доходу, турбота і допомога пацієнтам та професійний розвиток (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Розподіл медичного персоналу за мотивами, що визначає їх роботу, %

Умови праці	Лікарський персонал	Середній медичний персонал
Можливість гідного заробітку	59,5	54,7
Професійний інтерес	71,9	59,0
Співчуття і допомога хворому	50,9	54,7
Можливість допомогти в разі потреби близьким, друзям в збереженні здоров'я	28,5	29,9
Гарантія зайнятості	26,3	46,1
Професійний ріст	42,5	33,5
Повага	31,1	33,4
Можливість зробити кар'єру	26,1	35,6
Можливість завоювати повагу колег	8,9	10,3
Розширення можливостей для професійного спілкування	8,8	29,5

Однак для лікарів (71,9) професійні інтереси виявилися значно важливішими. Для середнього медичного персоналу основними мотивами, що впливають на їхню роботу, були професійний інтерес (59,0), можливість

отримання вищого доходу (54,7), турбота і допомога пацієнтам (54,7) та професійний розвиток (59,0).

Таблиця 2.22

## Оцінка медичним персоналом основних проблем в роботі

Умови праці	Лікарський персонал	Середній медичний персонал
Некомпетентність керівництва	7,1	3,8
Відсутність самостійності в прийнятті рішень	8,3	6,4
Низький професійний рівень співробітників	8,8	7,1
Вузька спеціалізація	7,1	4,5
Низький рівень автоматизації	7,0	4,5
Одноманітність в роботі	17,3	9,1
Формальне ставлення до функціональних обов'язків співробітників	14,0	6,4
Суперництво	3,5	4,5
Сильно збільшений апарат	21,1	18,2
Низьке фінансування	64,9	72,8

За даними соціологічного опитування, основними проблемами в роботі медичного персоналу були низький рівень фінансування медзакладів (64,9%) та значне збільшення чисельності персоналу (21,1%) (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

## Задоволеність медичних працівників організаційною культурою, що склалася

Параметри	Оцінка					Середній бал по 5-ти бальному шкалою	Ранг
	Дуже висока оцінка (5 балів)	Висока оцінка (4 бали)	Середня оцінка (3 бали)	Низька оцінка (2 бали)	Дуже низька оцінка (1 бал)		
	%	%	%	%	%		
Ставлення до пацієнтів	53,0	36,0	6,7	2,5	0,8	4,4	1
Психологічний клімат в колективі	44,9	39,3	11,2	3,8	0,86	4,2	2
Сформовані моральні норми	41,9	39,6	14,3	2,5	1,7	4,1	3
Відповідність місії організації уявленням про своє призначення	40,7	38,4	13,5	6,5	0,9	3,9	4
Прихильність працівників цінностям організації	36,3	34,3	23,0	3,7	2,7	3,7	5
Дотримання командного принципу в робочому процесі	31,6	38,2	22,2	6,3	1,7	3,6	6
Залученість у	13,3	27,4	39,5	14,3	5,5	3,1	7



Основною проблемою, на яку вказали медичні сестри поліклінік, було низьке фінансування (72,8%). Також важливими проблемами були названі значне збільшення кількості персоналу (18,2%) та монотонність роботи (9,1%).

Аналіз задоволеності роботою показав, що ніхто не є байдужим до своєї роботи. Це пов'язано з особливостями сфери обслуговування: в охороні здоров'я менше неформальних працівників, ніж в інших професіях.

Більшість медичних працівників поліклінік приваблює і влаштовує їхня робота (62%); 31% задоволені своєю роботою і лише 1% незадоволені своєю роботою; решта 6% не змогли відповісти на це питання через невеликий стаж роботи, але не мають негативних почуттів щодо своєї роботи.

Більшість медичних працівників (понад 70,0%) високо оцінили ключові параметри організаційної культури (табл. 2.23). Порівняння цих результатів свідчить про те, що в поліклініках бракує цілеспрямованого управління формуванням і підтриманням культури, її слабких сторін та передумов для формування субкультури.

Медичні працівники задоволені такими аспектами організаційної культури, як ставлення до пацієнтів (4,4 - середня оцінка за 5-бальною шкалою), психологічний клімат у колективі (4,2) та усталений моральний кодекс (4,1).

Медичні працівники скоріше незадоволені своєю участю в плануванні роботи (3,1 - середня оцінка за 5-бальною шкалою) (рис. 2.3). Майже 59,3% медичних працівників незадоволені своєю участю у власних робочих процесах, що свідчить про неадекватність ситуації. Водночас 13% респондентів взагалі не змогли відповісти на це запитання.

За результатами анкетування 87% респондентів дали позитивну відповідь на запитання: "Чи маєте Ви намір продовжувати працювати в амбулаторних умовах?". Негативних відповідей не було.

Згідно з опитуванням, лише 12% медичних працівників розглядають можливість зміни місця роботи. Водночас більше половини респондентів не

сприймають можливість переведення до іншого медичного закладу. Це свідчить про те, що медичні працівники прагнуть дотримуватися неприципових умов і що в цілому в практиці панує атмосфера неконфліктності.



Рис. 2.3. Задоволеність медичних працівників організаційною культурою, що склалася (середній бал по 5-ти бальною шкалою)

Крім того, на думку респондентів, існують можливості для професійного зростання та впровадження нових медичних технологій, а також вони позитивно оцінюють творчий та високий професійний потенціал персоналу. Однак існуюча система фінансування та оплати праці не повною мірою мотивує працівників до розширення обсягу та підвищення якості надання медичних послуг.

## Висновки до розділу 2

Комунальний заклад Дніпропетровської обласної ради "Дніпропетровський обласний центр екстреної медичної допомоги та

медицини катастроф" є медичним закладом, некомерційним підприємством комунальної форми власності, розташованим за адресою: м. Дніпро, площа Соборна, 14, Україна.

Ефективність використання трудових ресурсів впливає на конкурентоспроможність, виробничі та фінансово-економічні показники.

Аналіз чисельності працівників за посадами в комунальному підприємстві "ДОЦЕМД та МК ДОР" у 2020-2022 роках показує, що у 2021 році порівняно з 2020 роком кількість лікарів та інших працівників зменшилася на 2,8% та 6,4% відповідно, тоді як кількість фельдшерів, медсестер та водіїв збільшилася на 3,1%, 2,6% та 2,7% відповідно.

А темпи зростання для всіх професій порівняно з 2022 і 2021 роками були такими: лікарів стало менше на 5,7%, парамедиків - на 3,1%, медсестер - на 0,6%, водіїв - на 4,3%, а інших - на 1,0%.

Таким чином, зростання для всіх професій збільшилося на 1,6% у 2021 році та зменшилося на 3,3% у 2022 році.

1. система управління людськими ресурсами державних підприємств складається з шести підсистем: кадрове забезпечення, реєстрація та облік, умови праці, трудові відносини, мотивація та правове забезпечення. Як видно з динаміки та масштабів системи, заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати не відіграють сильної стимулюючої ролі. Всі зміни у фонді оплати праці відображають кризові явища в секторі охорони здоров'я.

Негрошові стимули включають перехідні звання, які діють протягом певного періоду часу і надають низку пільг, використання почесних грамот, вхідних квитків у різні культурні заклади, пільги на харчування, організацію спортивних і культурних заходів та забезпечення особистими канцелярськими товарами. Серед інших мотивуючих факторів - делегування повноважень та участь працівників у прийнятті управлінських рішень.

2. результати оцінки мотивації праці та організаційної культури на основі комплексного опитування свідчать про відмінності у задоволеності лікарів та середнього медичного персоналу своєю професійною діяльністю та

умовами праці. Виявлено фактори, що визначають мотивацію персоналу до праці. Встановлено, що основними напрямками вдосконалення системи мотивації персоналу є матеріальне та нематеріальне стимулювання, оптимізація організації праці, залучення персоналу до процесів управління організацією та прийняття рішень, підвищення професійних якостей персоналу та надання відповідних стимулів і соціальних послуг.

Більшість медичних працівників високо оцінили ключові параметри організаційної культури. Порівняння цих результатів свідчить про те, що в поліклініках відсутнє цілеспрямоване управління формуванням та підтримкою культури, її слабкі сторони та передумови для формування субкультури. Медичні працівники задоволені такими аспектами організаційної культури, як ставлення до пацієнтів, психологічний клімат у колективі та усталений моральний кодекс.

Аналіз діяльності підприємства та необхідної документації свідчить про відсутність системи оцінки персоналу та стратегії управління людськими ресурсами.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження перспективних організаційно-психологічних технологій управління персоналом КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

З метою розробки підходу до управління людськими ресурсами на рівні КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” (лікарні) представлено структуру загальноприйнятої системи управління людськими ресурсами та розроблено організаційно-психологічні технології управління медичним персоналом на основі її основних складових.

Сьогодні психологічна складова процесу управління має велике значення, оскільки вона безпосередньо пов'язана і ефективно проявляється в повсякденній діяльності працівників поліклінік, комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР".

Організаційно-психологічні технології як поняття включає в себе організаційні технології, які є соціально та психологічно обґрунтованими. Тому, враховуючи вимоги психологічної проблематики в житті організацій охорони здоров'я, найбільш перспективні організаційно-психологічні технології в управлінні людськими ресурсами, найважливіші з точки зору їх ефективного впливу на сучасні управлінські процеси, продемонстровані з точки зору наукових підходів та представлені у вигляді рисунків (рис. 3.1):

- відбір та оцінка людських ресурсів
- здатність керівництва адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та проблеми адаптації медичного персоналу;
- планування та організація навчання персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- види управлінського впливу на персонал: покарання та заохочення; попередження та організація ефективного управління конфліктами; техніки

делегування повноважень; створення сприятливого психологічного клімату в організації; формування стилів керівництва з точки зору їх впливу на ефективність роботи персоналу;

- формування корпоративної культури в рамках мотиваційних систем;
- психологічні фактори в процесі звільнення.



Рис. 3.1. Організаційно-психологічні технології управління персоналом КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Надамо необхідні пояснення щодо кожної з технологій.

#### 1. Відбір та оцінка персоналу

При підборі співробітників, крім оцінки їх відповідності вимогам посадової інструкції, необхідно визначити такі характеристики, як інтелектуальні здібності (оцінка інтелекту, рівня освіти, концентрації уваги, швидкості реакції, пам'яті тощо), особистісні здібності (соціальні навички, адаптивність тощо) та міжособистісні здібності (стиль спілкування з

оточуючими, конфліктність та вміння знаходити компроміси). Це необхідно для ідентифікації.

Адже від того, чи відповідає кандидат усім професійним, психологічним, моральним і фізичним вимогам, багато в чому залежатиме його подальша діяльність і ефективність взаємин у колективі. Існують методики тестування, спрямовані на виявлення цих аспектів. Зокрема, шестифакторний особистісний опитувальник Р. Кеттелла, "Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях" К. Томаса, методики визначення рівнів невротизму та психопатології, метод міжособистісної діагностики Т. Лірі.

З точки зору простоти використання, інформативності та валідності до основних методів оцінки персоналу можна віднести:

1. Центри оцінки персоналу. Центри оцінки персоналу використовують комплексні методики, засновані на принципах критеріальної оцінки. Використання низки різних методів і обов'язковість оцінки одних і тих же критеріїв у різних ситуаціях і різними способами значно підвищує точність прогнозування при відборі кандидатів. Ця методика особливо ефективна при оцінці кандидатів на нові посади (просування по службі) і при оцінці персоналу на керівних посадах.

2. Тести здібностей. Мета - оцінити психофізіологічні якості людини та її здібності до виконання певного виду діяльності.

3. Тести загальних здібностей. Оцінюють загальний рівень розвитку та особливості мислення, уваги, пам'яті та інших вищих психічних функцій. Тести загальних здібностей особливо корисні для оцінки здатності до навчання.

4. Біографічні тести та біографічні дослідження. Основні сфери, що аналізуються, включають сімейні стосунки, рівень освіти, фізичний розвиток, основні потреби та інтереси, інтелект і комунікабельність. Також використовуються дані особистої справи. Дані особистих справ використовуються для того, щоб відстежувати розвиток співробітників і робити висновки про їхні перспективи.

5. Особистісні тести. Психодіагностичні тести, які оцінюють ступінь розвитку певних рис особистості та належність працівника до певного типу. Цей тип тестів оцінює певні поведінкові тенденції та потенціал людини.

6. Інтерв'ю. Бесіда, спрямована на збір інформації про досвід претендента, рівень його знань та оцінку якостей, важливих для професії. Співбесіда під час підбору персоналу може надати важливу інформацію про кандидата і може бути точною та об'єктивною порівняно з іншими методами оцінки.

7. Нетрадиційні методи. Для визначення відповідності кандидата можливим завданням пропонується кілька видів психоаналізу.

Психологічне тестування може проводитися лише за добровільною згодою працівника і може використовуватися лише як додатковий засіб отримання інформації про особу. Результати тестування не можуть бути підставою для відмови у прийнятті на роботу. Якщо претендент володіє необхідними професійними знаннями та навичками і відповідає вимогам законодавства, низький рівень розвитку психологічних якостей, таких як комунікабельність та соціальна компетентність, не може бути причиною для відмови у працевлаштуванні.

8. Планування та організація навчання персоналу та керівників.

Практичний та науковий підхід до управління комунальним підприємством "ДОЦЕМД та МК ДОР" переконливо демонструє, що навчання як керівництва, так і персоналу у сфері психологічного менеджменту є взаємозалежним процесом. Необхідно відзначити особливості роботи у сфері охорони здоров'я. Наприклад, для медичних працівників важливий престиж професії, гнучкий графік роботи, близькість до дому, умови праці та психологічний клімат у колективі. Тому керівники зобов'язані володіти психологічними методами управління, знати типологічну структуру підпорядкованих їм колективів та основні сильні сторони кожного представника колективу, щоб вміло впливати на ці фактори та стимулювати трудову мотивацію своїх працівників.



Керівництву комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" було запропоновано програму семінарів на тему "Психологія управління", розроблену Національним університетом "Могилянка". Темі семінарів були представлені за наступними напрямками (Таблиця 3.1).

Вже згадувалося, що навчання з психології управління має проходити не лише керівництво, а й персонал медичних закладів, особливо поліклінік. Вони повинні бути знайомі з основами різних аспектів предмета психології спілкування.

Таблиця 3.1

## Програма семінарів за тематикою «Психологія управління»

Тема	Зміст
Тема 1. Формування навичок продуктивного спілкування керівників та фахівців	<p>Поняття предмета та законів психології управління; особливості застосування принципів психології управління в діяльності медичного організацій.</p> <p>Створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі; керівництво та лідерство; види управління; стилі керівництва; харизма керівника як фактор професійної та управлінської ефективності; методи вимірювання міжособистісних відносин (соціометрія); критерії правильного делегування повноважень; експрес методи діагностики особистості; побудова керівником стратегії неформального лідерства в колективі; комунікативна структура організації.</p> <p>Оптимізація техніки ділового спілкування (психологічні чинники спілкування; найчастіші заохочення; основні складові конструктивної критики; правила «ідеального» керівника»; психотип підлеглих та стиль спілкування з ними; моделі ділового спілкування).</p> <p>Отримання навичок читання невербальних сигналів в спілкуванні (розпізнавання внутрішнього стану співрозмовників по їх жестах та позах; трактування сигналів, які посилаються очима и губами; жести та міміка, що свідчать про брехню; проксемічні особливості невербального спілкування; самоперевірка: чи вмієте ви «читати» співрозмовника).</p> <p>Мотивація (теорії мотивації; корпоративна культура як фактор мотивації; мотивація працівника поліпшенням умов праці; оцінка ефективності нематеріальної мотивації).</p>
Тема 2. «Психологія конфлікту. Особливості конфліктів в медичній організації»	<p>Причина конфліктів; позитивні і негативні функції конфліктів. Методи вирішення конфліктів. Стратегії поведінки в конфлікті. Метод картографії конфлікту; наслідки «поганих» конфліктів». Психологічні способи регуляції ділових конфліктів.</p>
Практичні заняття	Конфліктні ситуації. Моя поведінка в конфлікті.

### 9. Нематеріальна мотивація персоналу.

Враховуючи обмеженість матеріальних ресурсів комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР", ефективні та адекватні ціннісним орієнтаціям персоналу форми нематеріальної мотивації є особливо актуальними.

До неї можна віднести способи, представлені на рис. 3.2.

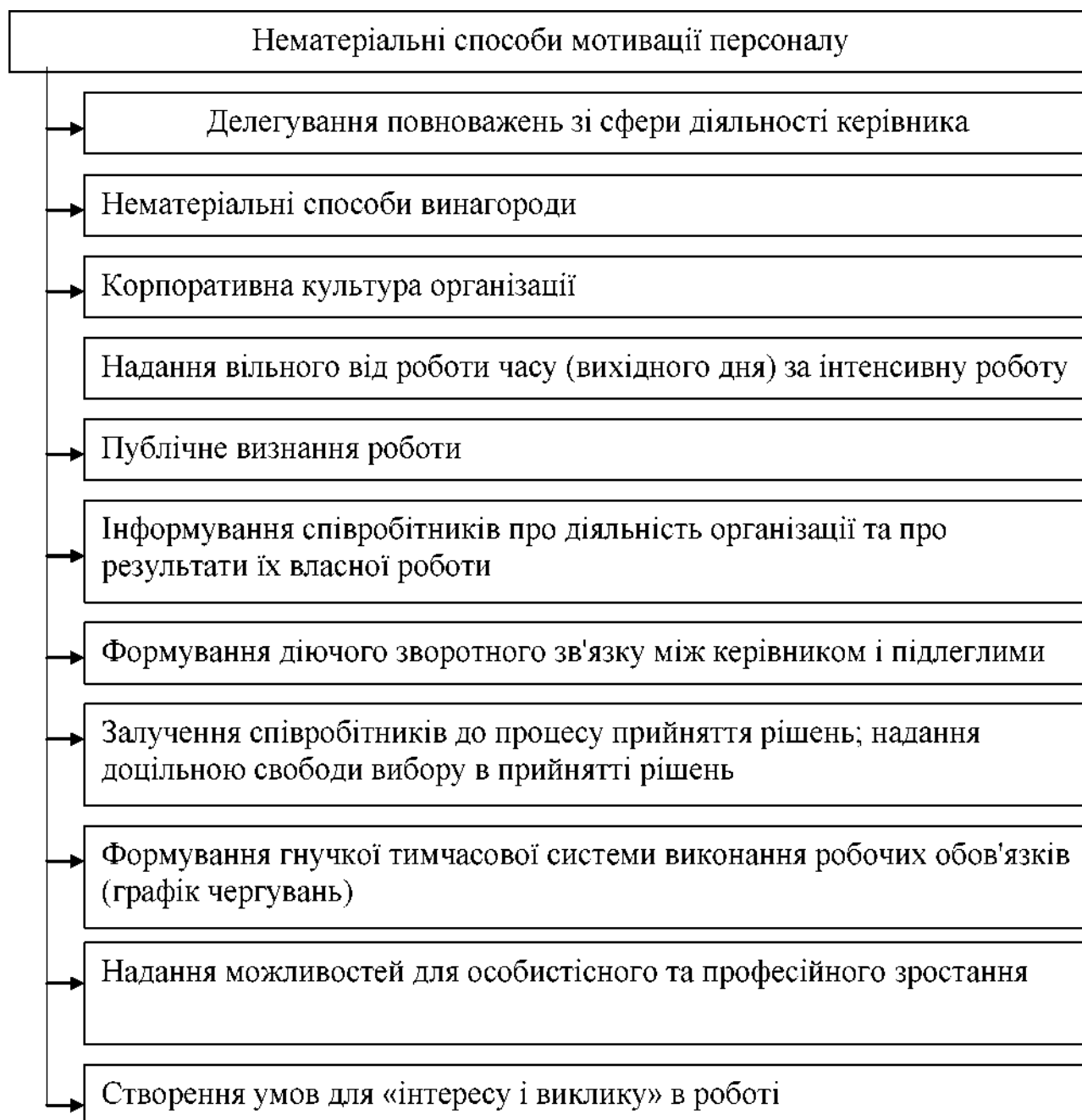


Рис. 3.2. Нематеріальні способи мотивації персоналу

Розглянемо детальніше таке управлінське явище, як делегування

повноважень. Делегування повноважень, за умови його правильної реалізації, є найсильнішим нематеріальним мотиватором. Саме визначення делегування повноважень, тобто передача певних завдань і видів діяльності зі сфери впливу керівника підлеглим, закладає міцний психологічний фундамент для ефективних взаємовідносин між керівниками та підлеглими і є потужним мотиватором, який не потребує додаткових інвестицій.

Це створює переваги як для керівників, так і для працівників. З одного боку, керівники покладають на підлеглих обов'язки, які вимагають певної уваги та старанності (рутинна поведінка), але водночас забирають достатньо часу у керівника. Делегуючи такі завдання підлеглим, керівники можуть покращити якості своїх підлеглих.

Крім того, проявляються нові компетенції підлеглих, підвищується ініціативність у прийнятті рішень у нових сферах діяльності, зростає самооцінка підлеглих, що призводить до творчого зростання та мотивації працювати більш ефективно та результативно.

На кожному з перерахованих вище видів нематеріальної мотивації можна зупинитися докладніше. Всі вони допомагають підвищити ефективність роботи співробітників з мінімальними інвестиціями. Наприклад, публічне визнання роботи співробітників і надання їм права презентувати свої досягнення є потужним фактором підвищення внутрішнього настрою на щоденну роботу і запобігання емоційному вигоранню.

До нематеріальних заохочень можна віднести грамоти, "доску пошани", позапланові зустрічі всієї команди або її частини, де презентуються успішні операції, медична та немедична діяльність працівника тощо.

Що було б найкращим нематеріальним стимулом для працівників підрозділів комунального підприємства "ДОЦЕМД" та "муніципальних центрів здоров'я"? Це буде з'ясовано шляхом проведення опитування працівників та подальших методологічних досліджень.

#### 10. Розвиток персоналу через управлінський вплив

10.1. Попередження та організація ефективного управління конфліктами.

Керівники повинні мати чітке уявлення про природу конфліктів (використовуючи методи картографування конфліктів), позитивні та негативні функції конфліктів, а також наслідки "поганих" конфліктів.

Усіх працівників можна розділити на три групи за їхньою схильністю до конфліктів: конфліктно-толерантні працівники, працівники, які утримуються від конфліктів, та працівники, які конфліктують. Остання група становить приблизно 7% персоналу.

Тому для забезпечення гарного психологічного клімату керівникам необхідно працювати виключно з цією групою працівників, ранжуючи їх за оцінкою психолога та розпізнаючи їхні особливості. Також необхідно визначити тип поведінки цієї групи в конфліктних ситуаціях. Необхідно оволодіти знаннями про методи і правила вирішення конфліктів, використовувати "матрицю можливостей" для вибору стратегії дій у конфліктних ситуаціях на основі імовірнісних прогнозів

11. В якості профілактики конфліктів залучати експертів (психологів) для проведення лекцій та тренінгів з даної тематики з персоналом.

11.1. Створювати сприятливий психологічний клімат.

Стан соціально-психологічного клімату в організації можна визначити за такими ключовими показниками, як задоволеність і незадоволеність. Необхідно знати, чи задоволені/незадоволені працівники своєю посадою, заробітною платою, посадовими обов'язками та взаємовідносинами в організації. На психологічному рівні задоволеність виражається як співвідношення між тим, що людина дає організації, і її суб'єктивною оцінкою того, що вона отримує натомість. Найбільш ефективним методом вивчення клімату є анонімне опитування медичного персоналу за спеціально розробленою анкетой "Експрес-методика вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі" О.С. Михалюк та А.Ю. Шалито. Ця методика дозволяє виявити емоційну, поведінкову та когнітивну

складові взаємовідносин.

11.2. Формування стилів керівництва з точки зору їх впливу на ефективність роботи персоналу.

Основними відомими стилями є авторитарний, демократичний та ліберальний. Кожен стиль рідко використовується в управлінні окремо, зазвичай використовується суміш декількох стилів. Ми пропонуємо застосувати ситуаційну модель лідерства Л.Херсі-К.Бланшера до контексту управління людськими ресурсами, враховуючи важливий фактор зрілості працівника.

11.3. Види управлінського впливу на працівників: покарання та винагорода

В рамках взаємодії керівників і підлеглих особливе місце в управлінській практиці для вирішення мотиваційних завдань займає питання покарання і заохочення персоналу.

Досвід управлінської практики показує, що покарання як форма управлінського впливу не є ефективним. Причинами цього є те, що покарання сприяє появі страху перед новими помилками; є неадекватним методом навчання, оскільки працівники несвідомо прагнуть уникнути покарання, а не виправляти свої помилки; знижує самооцінку працівників, породжує почуття невпевненості в собі та пригніченості, що, в свою чергу, призводить до зниження творчої активності та негативно впливає на кінцевий результат; а також сприяє виникненню конфліктних ситуацій у колективі.

Таким чином, стимулювання є ефективним засобом підвищення самооцінки, покращує настрій працівників та підвищує творчу активність; підвищує здатність медичного персоналу адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

12. Здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та проблема адаптації медичного персоналу.

У цьому розділі проблема адаптації розглядається з двох точок зору: з точки зору керівника (12.1) та з точки зору підлеглого (12.2).

12.1. важливим моментом з психологічної точки зору є процес адаптації менеджерів до змін у бізнес-середовищі. Нестабільність економічних та соціальних умов у сфері охорони здоров'я сприяє частій ротації керівників. Від менеджерів сьогодні очікується вирішення проблем, які стають все більш складними і вимагають максимальної ефективності у їх вирішенні. Все це позначається на здоров'ї менеджерів, викликаючи поширені симптоми нервово-психічної втоми, депресивних емоційних станів та ініціювання процесу емоційного вигорання як психологічного захисного механізму. Все вищезазначене негативно впливає на ставлення керівників до свого персоналу, що в кінцевому підсумку призводить до зниження ефективності роботи закладу охорони здоров'я.

Необхідно рекомендувати керівникам усіх рівнів підрозділів комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" знати і практикувати техніки, які дозволяють швидко відновити внутрішній психічний спокій: знати правила захисту від неадекватних партнерів, з різними психологічними типами партнерів; знати особливості поведінки; володіти навичками розрядки негативних емоцій; володіти методами самозаспокоєння (раціоналізація гніву, візуалізація гніву, методи релаксації); знати загальні принципи психологічної боротьби; знати і практикувати зазначені техніки.

12.2. Проблема адаптації працівника в професійному середовищі відіграє дуже важливу роль у дослідженні ефективності діяльності працівників. Вчені різних країн дійшли висновку, що третина громадян, які повертаються на роботу після відпустки, відчують депресію (35% опитаних у перші робочі дні відчують сильний стрес) і такий же стан спостерігається при загрозі зміни соціального статусу працівника, зміні психологічного клімату в колективі і крайньому емоційному напруженні досягається, що є найбільш характерним для медичних працівників через специфіку їхньої роботи. Все це в кінцевому підсумку призводить до зниження працездатності та погіршення стану здоров'я.

Як оптимальне вирішення проблеми адаптації працівників до

професійної діяльності, керівництву всіх рівнів підрозділів комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" слід рекомендувати проведення тренінгів з надання психологічного захисту в стресових ситуаціях, наймання фахівців та створення кабінетів психологічного розвантаження.

### 13. Психологічні елементи в процесі звільнення

Це дуже важливий та етично легітимний процес для будь-якої установи, в тому числі для підрозділів КП "ДОЦЕМД та МК ДОР". При вирішенні цього питання юридичні аспекти формалізуються відділом кадрів, а відповідні рішення про звільнення приймаються керівництвом.

Основні етапи процесу звільнення (безпосередньо пов'язані зі звільненням працівником) включають вибір та дотримання форми повідомлення працівникові рішення про звільнення, роз'яснення причин звільнення, досягнення розуміння працівником цих причин, узагальнення позитивних аспектів його роботи та важливості роботи для установи.

Також обов'язковим є зауваження працівнику на можливість подальшої професійної діяльності в інших установах та можливість отримання допомоги у працевлаштуванні.

Загалом, головним результатом процесу звільнення має бути позитивний настрій працівника під час остаточного прощання, який роботодавці свідомо формували в минулому, незважаючи на те, що це є стресовою подією для працівника, який звільняється.

Таке ставлення є бажаним, оскільки враховує як необхідність захисту фізичного та психічного здоров'я працівника, який звільняється, так і подальшу лояльність працівника до організації з метою захисту її репутації. Для комунального підприємств "ДОЦЕМД та МК ДОР", проблема також є серйозною і вимагає індивідуальних рішень, заснованих на загальноприйнятих цінностях і психологічних аспектах.

### 3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи стимулювання персоналу КП "ДОЦЕМД та МК ДОР"

Матеріальним проявом мотивації є стимулювання праці [45, с. 137], метою якого є забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні якості своєї роботи шляхом надання матеріальних і нематеріальних благ. Зупинимося на схемах мотивації медичного персоналу в КП "ДОЦЕМД та МК ДОР".

З метою оптимізації системи матеріального заохочення пропонується включити до тарифної частини заробітної плати надбавку, яка б стимулювала прихильність до якісної медичної допомоги (ЯМД), безперервного професійного розвитку, інноваційної діяльності КП "ДОЦЕМД та МК ДОР".

Премії за підвищення якості медичної допомоги.

Рішення про преміювання має ґрунтуватися на оцінці результатів щомісячних внутрішніх перевірок СМЯ та аналізі скарг пацієнтів (табл. 3.2). Для середнього та молодшого медичного персоналу рішення має ґрунтуватися на оцінці індивідуальних показників роботи, а для адміністративного персоналу - на результатах діяльності комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР".

Таблиця 3.2

#### Премії за високу якість медичної допомоги

Умови виплати премії	Розмір премії по відношенню до посадового окладу
– Відсутність зауважень до якості медичної допомоги – Відсутність звернень пацієнтів	20%
– Одиничні зауваження до якості медичної допомоги – Відсутність звернень пацієнтів	10%
– Систематичні зауваження до якості медичної допомоги – Обґрунтовані звернення пацієнтів	Премія не сплачується

За підсумками 3-х років роботи на підставі результатів внутрішньої



атестації має прийматися рішення про надбавку до посадового окладу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Надбавка за досягнення високого професійно-кваліфікаційного рівня

Умови виплати надбавки	Розмір надбавки по відношенню до посадового окладу
- Результати атестації > 90%	30%
- Результати атестації 81-90%	20%
- Результати атестації < 81%	Надбавка не виплачується

Премії за інноваційну діяльність.

Критеріями преміювання медичних працівників за інноваційну діяльність є успішні пропозиції щодо оптимізації/впровадження нових методів діагностики, лікування, профілактики та реабілітації, а також успішні пропозиції щодо оптимізації організації роботи комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР", які виражаються в об'єктивному медичному, соціальному та економічному вимірах у покращенні показників діяльності. Розмір премії становить до 100% посадового окладу.

Надбавка за лояльність у комунальному підприємстві "ДОЦЕМД та МК ДОР".

З метою забезпечення високопрофесійних та кваліфікованих медичних кадрів передбачити виплату надбавки за вислугу років у комунальному підприємстві "ДОЦЕМД та МК ДОР" (табл. 3.4). Передумовами для таких виплат є: виконання не менше 81%, відсутність зауважень до комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР", а також відсутність обґрунтованих скарг від пацієнтів.

Таблиця 3.4

## Надбавки за стаж роботи в КП "ДОЦЕМД та МК ДОР"

Умови виплати надбавки (кількість років роботи в медичній організації)	Розмір надбавки по відношенню до посадового окладу
- Від 1 року до 3-х років	10%
- Від 3-х до 5 років	15%
- 5 років і більше	20%

Розвиток систем нематеріальної мотивації.

Створення умов для реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу

Створення оптимальних умов праці для реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу включає декілька елементів. Підбір та розстановка кадрів повинні враховувати поточні потреби комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" у працівниках певної кваліфікації, їх матеріально-технічні можливості та напрямки розвитку. Мають бути передбачені можливості для прояву ініціативи. Алгоритм розгляду інноваційних пропозицій може бути побудований наступним чином (рис. 3.3).

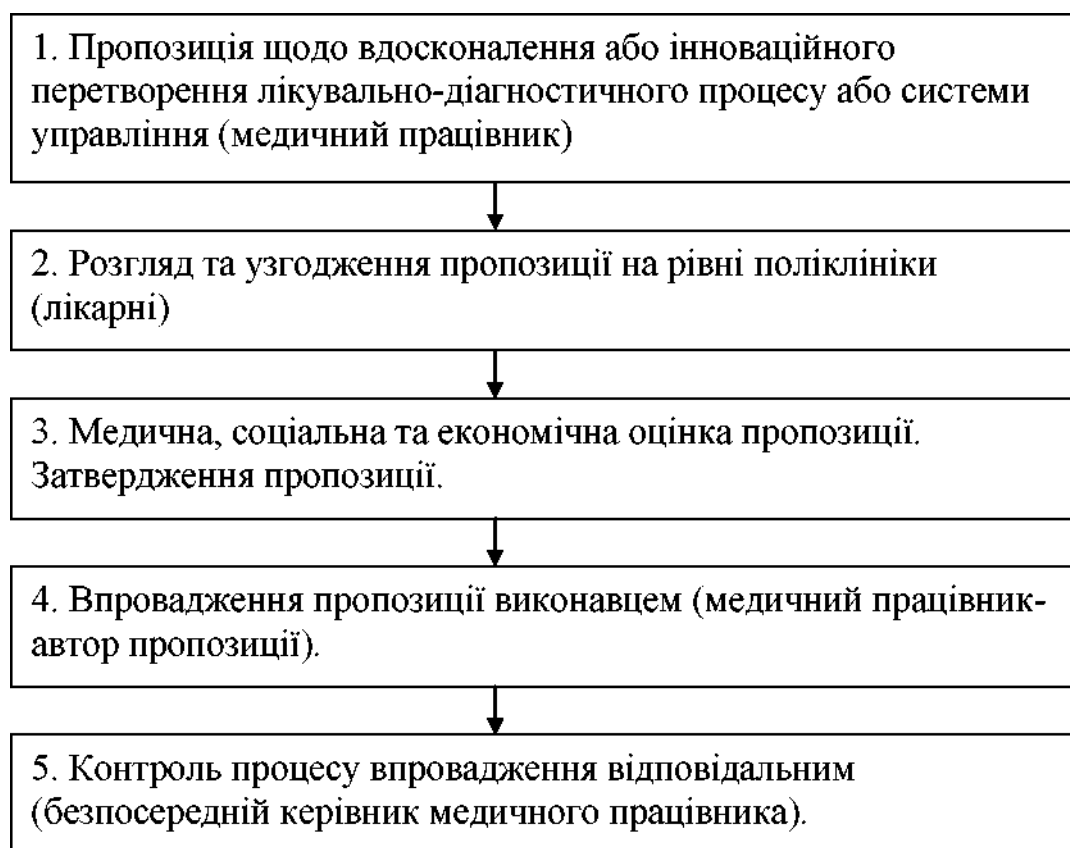


Рис. 3.3. Алгоритм розгляду інноваційних пропозицій

Створення системи наставництва.

Основними вимогами до наставника є схильність до спеціальності, щонайменше трирічний досвід роботи у сфері охорони здоров'я, високий рівень НРК та дисциплінованість. Основні професійні компетенції наставників включають знання, навички та компетенції за фахом, навички

роботи з медичним обладнанням, навички роботи з медичними програмами, знання етичного кодексу та основ педагогіки.

Системи розвитку кар'єри в організації.

Кар'єрний розвиток кожного медичного працівника має бути індивідуальним і включати кілька етапів (рис. 3.4).

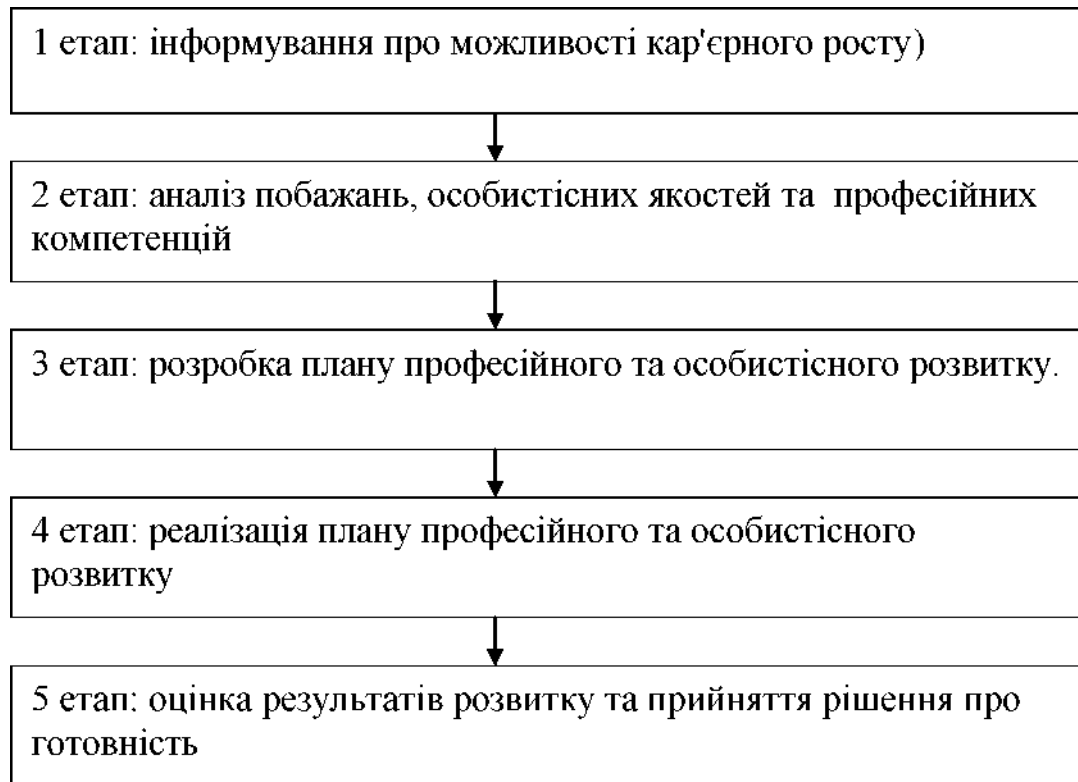


Рис. 3.4. Алгоритм управління кар'єрним зростанням персоналу

Етап 1: Надання інформації про можливості кар'єрного розвитку.

Етап 2: Аналіз прагнень, особистих якостей та професійних компетенцій.

Етап 3: Формування планів професійного та особистісного розвитку.

Етап 4: Реалізація планів професійного та особистісного розвитку .

Етап 5: Оцінка результатів розвитку та визначення готовності.

Інформація про побажання медичних працівників щодо кар'єрного розвитку збирається за допомогою інтерв'ю та анкетування. Для визначення потенціалу кар'єрного розвитку за п'ятибальною шкалою оцінюються наступні особистісні якості:

1. організаторські здібності;
2. аналітичні здібності;
3. організаторські здібності;
4. готовність брати на себе відповідальність;
5. готовність брати на себе відповідальність.

Початковий рівень професійної компетентності оцінюється за допомогою тестування щодо кваліфікаційного екзаменаційного завдання за фахом. Після комплексної оцінки прагнень, особистих якостей та початкового рівня професійної компетентності приймається рішення про зарахування конкретного працівника до кадрового резерву та надання йому підтримки у професійному та особистісному розвитку.

На основі аналізу наукової літератури та нормативних документів запропоновано ключові професійні компетенції для професійного та особистісного розвитку працівників на керівних посадах (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ключові професійні компетенції наступників на заміщення керівних посад

Старша медична сестра	Завідувач кабінетом	Завідувач центру
Організація роботи кабінету	Організація роботи кабінетом	Організація роботи Центру
Правове регулювання діяльності	Надання медичної допомоги	Надання медичної допомоги
Санітарно-гігієнічні вимоги	Правове регулювання діяльності роботи кабінетом	Сучасні концепції менеджменту в системі охорони здоров'я
Фінансово-господарська діяльність	Санітарно-гігієнічні вимоги	Правове регулювання діяльності Центру
Командна праця	Командна праця	Фінансово-господарська діяльність Центру
Розвиток лідерських якостей	Розвиток лідерських якостей	Санітарно-гігієнічні вимоги до Центру
Управління людськими ресурсами	Управління людськими ресурсами	Командна праця
		Розвиток лідерських якостей
		Управління людськими ресурсами

Початковий рівень професійної компетентності визначає зміст, форму, методи, терміни та ресурси подальшого навчання. Оцінювання результатів

навчання здійснюється не рідше одного разу на рік. Критеріями оцінювання є результати підсумкового тестування за результатами навчання та професійного й особистісного зростання. Для оцінки ступеня готовності слід використовувати модифіковану матрицю "потенціал-результат" (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Матриця потенціал-результати

		Потенціал		
		Високий	Середній	Низький
Результати	Високий			
	Середній			
	Низький			

Потенціал оцінюється по вихідним особистісним якостям та рівню професійної компетенції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Оцінка потенціалу

	Високий	Середній	Низький
Оцінка особистісних якостей (бали)	20-25	15-19	< 14
Вхідний тестовий контроль (% правильних відповідей)	> 90%	81-90%	< 80%

Результати оцінюються за підсумками підготовки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Оцінка результатів

	Високий	Середній	Низький
Вихідний тестовий контроль	> 90%	81-90%	< 80%
Особистісний ріст	Високий	Середній	Низький
Професійний ріст	Високий	Середній	Низький

Розміщення працівників у матриці "потенціал-результати" визначає пріоритетність відбору при закритті вакансій. Якщо немає управлінських вакансій, медичні працівники залишаються в кадровому резерві. Для медичних працівників, які перебувають у кадровому резерві, їхня позиція в матриці переглядається щорічно. Переміщення між кандидатами має

ґрунтуватися на порівнянні результатів навчання, професійного розвитку та особистого розвитку. Для зручності можна використовувати систему оцінювання, яка розраховує бали на основі результатів навчання, а також рейтингів професійного та особистісного розвитку (табл. 3.9). Бали підсумовуються. Чим більше балів, тим вище місце в рейтингу.

Таблиця 3.9

Бальна оцінка результатів навчання, професійного та особистісного розвитку

Елементи розвитку	Бали
- придбаний ЗУН (знання, уміння, навички) за результатами вихідного тестового контролю > 90%	1
- придбаний ЗУН за результатами вихідного тестового контролю > 81-90%	0,5
- придбаний ЗУН за результатами вихідного тестового контролю < 80%	0
Оцінка професійного зростання за рік	0-3*
Оцінка особистісного зростання за рік	0-3*

\* 0 - зростання відсутнє, 1 - зростання низьке, 2 - зростання середнє, 3 - зростання високе

Таким чином, основні проблеми комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" у сфері навчання та мотивації медичного персоналу пов'язані з недостатньою увагою та формальним підходом до навчання, використанням неоптимальних методів матеріального стимулювання та відсутністю нематеріальних стимулів.

Це призводить до низької якості медичної допомоги, недостатньої компетентності та мотивації медичного персоналу, а також плінності кадрів. Для усунення цих недоліків було розроблено триступеневу систему безперервного професійного розвитку, яка враховує різні освітні потреби медичного персоналу.

Для оптимізації фінансових стимулів були розроблені системи доплат за якість роботи, досягнення високого професіоналізму та кваліфікації, інноваційну діяльність та лояльність до комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР". В рамках розвитку систем нематеріальної мотивації

пропонується створити на робочому місці умови, що сприяють реалізації професійного та кваліфікаційного потенціалу, а також розвивати систему наставництва та кар'єрного зростання.

3.3. Заходи з підвищення рівня організаційної культури в системі управління персоналом КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

У цій роботі оцінюється придатність основних характеристик організаційної культури (ОК) та визначаються напрямки її розвитку. У табл. 3.10 наведено структурні елементи. Видно, що в такому вигляді вона не може бути мотивуючим середовищем для підвищення ефективності роботи медичного персоналу.

Таблиця 3.10

Характеристика існуючої організаційної культури  
КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Структурні елементи організаційної культури	Основні цінності
Домінуючі колективні цінності	відношення до надання медичної допомоги, як до процесу надання медичних послуг (технократичний підхід); пріоритет економічних та кількісних показників в оцінці роботи персоналу; пріоритет цінностей медичного закладу над цінностями окремого співробітника;
Культура умов праці	дотримання затверджених санітарно-гігієнічних норм умов праці; створення сприятливих естетичних умов на робочому місці;
Культура засобів праці т трудового процесу	використання в роботі клінічних рекомендацій; використання сучасного лікувально- діагностичного обладнання; автоматизація лікувально-діагностичного процесу;
Культура міжособистісних відносин	єдність у досягненні спільної мети підрозділу / медичної організації
Культура управління	авторитет керівника; незаперечність рішень керівництва; жорсткий контроль за дотриманням внутрішніх регламентів; заохочення високих економічних показників праці;
Культура робітника	відповідальність; дисциплінованість; чітке дотримання внутрішнього регламенту; прагнення до досягнення високих економічних показників праці.

Для виявлення існуючих проблем в управлінні якістю було проведено опитування серед медичного персоналу (24 респонденти) та середнього

медичного персоналу (32 респонденти). Результати опитування керівників показали, що вони низько оцінили вплив ОК на ефективність роботи організації (5,3 за 10-бальною шкалою) та культуру на робочому місці (4,6 за 10-бальною шкалою) (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Оцінка керівниками значущості параметрів, що характеризують організаційну культуру

Параметри	Середній бал за 10-ти бальною шкалою
Організаційна культура	5,3
Виробничий клімат	4,6

Для розробки програми необхідних змін були визначені типи існуючої та перспективної ОК за допомогою анкети (дод. Д) (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Існуюча та перспективна організаційна культура КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

	Компонент організаційної культури	Існуюча організаційна культура	Перспективна організаційна культура
1	2	3	4
1. Важливі характеристики			
A	Сприятливий психологічний клімат в колективі. Відкритість керівництва. Розвиток людських ресурсів.	10	40
B	Удосконалення організації лікувально- діагностичного процесу. Впровадження нових медичних технологій. Підвищення якості медичної допомоги.	15	30
C	Нарощування обсягу наданих медичних послуг. Підвищення економічної ефективності медичної допомоги.	50	5
D	Багаторівневий контроль якості медичної допомоги	25	25
	Разом	100	100
2. Загальний стиль лідерства			
A	Наставництво. Підтримка.	10	35
B	Новаторство. Підвищення якості медичної допомоги.	15	30
C	Виконання економічного плану.	45	10
D	Дотримання клінічних рекомендацій. всього	30	25
	Разом	100	100
3. Управління медичним персоналом			
A	Заохочення командної роботи. Створення умов для навчання.	10	30
B	Заохочення творчості і прояву ініціативи. Мотивація до освоєння нових медичних технологій.	10	30
C	Заохочення конкуренції між медичними працівниками. Стимулювання виконання економічного плану.	55	10





Продовження табл.3.12

1	2	3	4
D	Контроль за дотриманням клінічних рекомендацій.	25	30
	Разом	100	100
3. Управління медичним персоналом			
A	Заохочення командної роботи. Створення умов для навчання.	10	30
B	Заохочення творчості і прояву ініціативи. Мотивація до освоєння нових медичних технологій.	10	30
C	Заохочення конкуренції між медичними працівниками. Стимулювання виконання економічного плану.	55	10
D	Контроль за дотриманням клінічних рекомендацій.	25	30
	Разом	100	100
4. Єдність сутності			
A	Довіра між медичними працівниками. Взаємодопомога. Професійний розвиток.	10	30
B	Впровадження інноваційних технологій. Безперервне вдосконалення.	10	25
C	Виконання економічного плану.	60	15
D	Дотримання клінічних рекомендацій. Забезпечення якості медичної допомоги	20	30
	Разом	100	100
5. Стратегічні цілі досягаються на основі			
A	Підтримки в колективі, високої довіри, відкритості, співучасті. Навчання медичного персоналу.	5	30
B	Впровадження інновацій в лікувально - діагностичний процес.	15	25
C	Прагнення медичного персоналу до виконання економічного плану.	60	15
D	Чіткого дотримання медичного персоналу клінічним рекомендаціям	20	30
	Разом	100	100
6. Успіх досягається на основі:			
A	Формування прихильності медичного персоналу та безперервного професійного розвитку	15	25
B	Досягнення унікальності на ринку медичних послуг	10	30
C	Досягнення лідерства на ринку медичних послуг за економічними показниками	65	15
D	Забезпечення високої якості медичної допомоги	10	30
	Разом	100	100

За результатами опитування графічно зобразимо кожне питання, яке визначається інструментом OCAI (Organizational culture assessment instrument). Побудуємо загальний організаційний профіль КП “ДОЦЕМД та МК ДОР” (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Дані для побудови спільного організаційного профілю  
КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Компонент організаційної культури	Існуюча організаційна культура	Перспективна організаційна культура
A	10	31
B	12	29
C	56	11
D	22	29
Разом	100	100

Спираючись на отримані цифри, можна побудувати графік (рис. 3.5).

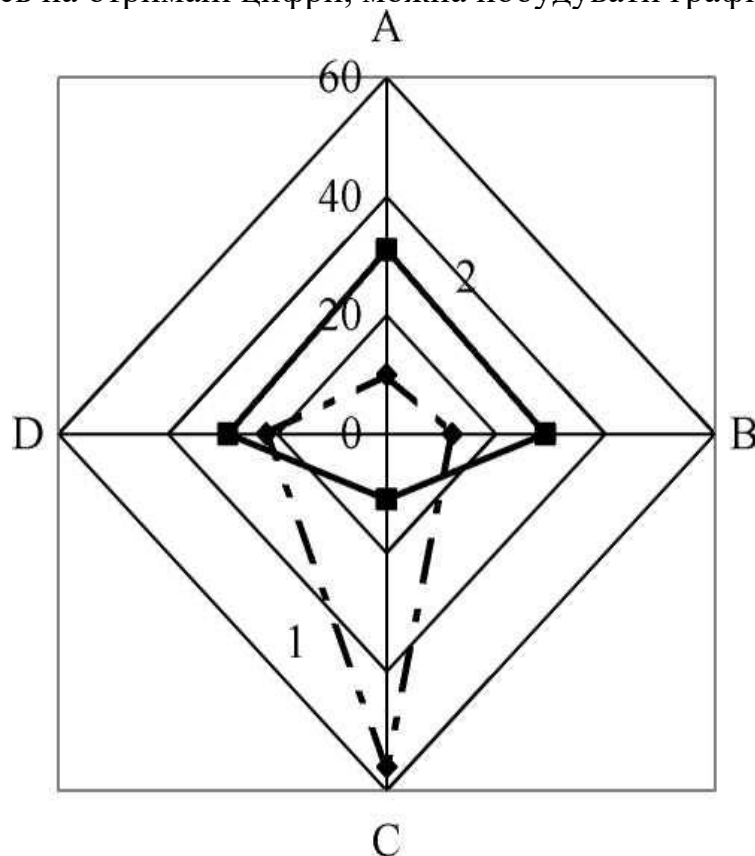


Рис. 3.5. Існуюча та перспективна організаційна культура  
КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

1 - Існуюча організаційна культура.

2 - Перспективна організаційна культура.

Пояснення та типи культури за інструментом OSAI наведено в табл.

Таблиця 3.14

## Типи культури

Тип культури	Описання
Кланова культура (А)	Кланова культура (культура єднання) сприяє зосередженню організації на внутрішніх проблемах. Культура клану характеризує доброзичливо-орієнтоване місце для роботи. Надається значення розвитку людських ресурсів з необхідною згуртованістю й мораллю. Успіх визначається турботою про людей, заохочується командна робота і єдність.
Адхократична культура (В)	За адхократичної культури (культури творчості) організація зосереджена на зовнішніх факторах із високим ступенем гнучкості та індивідуалізму. Культурі творчості притаманні динамічні, творчі й умови роботи, що заохочують ініціативність, заповзятливість, свободу творчості, володіння унікальними продуктами або послугами
Ринкова культура (С)	В умовах ринкової культури (культури конкуренції) організація центрована на зовнішніх факторах та результатах, на потребі в стабільності й керованості (контролі). Цілісність організації підтримується за рахунок акценту на завоювання частки ринку, лідируючих позицій.
Ієрархічна культура (D)	Організація з переважною ієрархічною культурою зосереджена на внутрішніх проблемах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Цілісність організації підтримують формальні правила та політика. Заохочується ретельність і ефективність.

Формування та зміцнення кращої організаційної культури.

Формування кращої організаційної культури має ґрунтуватися на місії надання якісної медичної допомоги, її вдосконалення шляхом інноваційних розробок, професійного розвитку та мотивації медичного персоналу.

Основні цінності перспективної корпоративної культури для комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" представлені в табл. 3.15.

Формування перспективної організаційної культури в комунальному підприємстві "ДОЦЕМД та МК ДОР".

#### 1. Формулювання етичного кодексу

Етичний кодекс комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" повинен містити інформацію про місію та цінності організації, системи управління, обов'язки працівників на всіх рівнях та етичні стандарти. Кодекс етики має бути прийнятий усіма працівниками та затверджений керівником.

#### 2. Внутрішні правила.

Усі основні цінності та етичні кодекси мають бути відображені у внутрішніх нормативних документах, таких як стандартні операційні

процедури та підзаконні акти щодо надання медичної допомоги в різних клінічних ситуаціях.

Таблиця 3.15

Основні цінності перспективної культури для КП “ДОЦЕМД та МК ДОР”

Структурні елементи культури	Основні цінності
Домінуючі колективні цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання медичної допомоги високої якості та її поліпшення безперервно;</li> <li>- прояв інноваційної активності;</li> <li>- прагнення до безперервного професійного розвитку;</li> <li>- негативне ставлення до надмірного надання медичних послуг.</li> </ul>
Культура умов праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення мотиваційного робочого середовища;</li> <li>- охорона здоров'я медичного персоналу;</li> <li>- профілактика та подолання професійного вигорання;</li> <li>- дотримання затверджених санітарно-гігієнічних норм умов праці;</li> <li>- створення сприятливих естетичних умов на робочому місці.</li> </ul>
Культура засобів праці та трудового процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання в роботі навичок комунікативного спілкування;</li> <li>- дотримання правил медичної етики та деонтології;</li> <li>- використання в роботі затверджених клінічних рекомендацій;</li> <li>- використання сучасного лікувально-діагностичного обладнання.</li> </ul>
Культура міжособистісних відносин	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність вільних вертикальних, горизонтальних та діагональних комунікацій;</li> <li>- дотримання командного принципу в роботі.</li> </ul>
Культура управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відкритість керівників усіх рівнів;</li> <li>- надання можливості для зворотного зв'язку;</li> <li>- надання можливості для творчості та ініціативи;</li> <li>- заохочення новаторства.</li> </ul>
Культура працівника	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прагнення до надання якісної медичної допомоги;</li> <li>- прагнення до безперервного професійного розвитку;</li> <li>- відповідальність;</li> <li>- дисциплінованість.</li> </ul>

### 3. Проведення нарад.

Зустрічі слід проводити на трьох рівнях: 1) з керівниками комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" та його управлінським

персоналом; 2) з керівниками закладів охорони здоров'я та всіма працівниками; 3) з управлінським персоналом та їхніми безпосередніми підлеглими. На зустрічі з управлінським персоналом керівник пояснює причини запланованих змін у сфері якості, цілі, поставлені перед різними рівнями управління, а також визначає критерії щодо термінів впровадження змін та їх ефективності. На спільній нараді для всіх працівників управлінський персонал повинен повідомити про заплановані зміни, обґрунтувати їх необхідність та визначити терміни впровадження. Управлінський персонал повинен обговорити з медичним персоналом деталі запланованих змін та нюанси, пов'язані з конкретним підрозділом або медичним закладом.

#### 4. Навчання.

Для розвитку культури, орієнтованої на майбутнє, необхідне окреме навчання медичного та адміністративного персоналу. Навчальні програми повинні включати такі інформаційні блоки, як визначення ОК, її цілі та завдання, характеристики існуючої ОК, обґрунтування необхідності зміни існуючої ОК, бачення ОК, її місія та цінності, етичний кодекс. Навчальні програми для керівників також повинні включати такі інформаційні блоки, як "організаційні заходи з формування культури, орієнтованої на майбутнє", "інструменти реалізації заходів з формування культури, орієнтованої на майбутнє" та "критерії оцінки ефективності заходів з формування культури, орієнтованої на майбутнє".

Навчання можна організувати власними силами. За необхідності можна залучити експертів з організаційної культури (культурних менеджерів) в якості консультантів або тренерів.

#### 5. Впровадження та управління змінами організаційної культури

Впровадженням програм змін повинні займатися менеджери відповідного рівня.

#### Підтримка перспективної організаційної культури

##### 5.1. Відбір медичного персоналу

При підборі медичного персоналу слід звертати особливу увагу на те, наскільки особисті та професійні цінності потенційного працівника відповідають місії та цінностям ЗОЗ, а також на те, чи готовий він переглянути та змінити ці цінності, якщо це необхідно. Для цього можна використати спеціально розроблену анкету.

## 5.2. Навчання нового персоналу

Під час адаптаційного періоду медичні працівники повинні бути детально ознайомлені з основними положеннями Етичного кодексу. Навчання має відбуватися у формі інтерактивних семінарів. Ключові питання щодо місії, цінностей та стандартів поведінки мають бути включені у вихідний тест.

## 6. Демонстрація керівниками організаційної поведінки

Керівники на всіх рівнях повинні бути прикладом цінностей організації. Це повинно виражатися в демонстрації моделей поведінки, характерних для кандидатів у кандидати в органи управління якістю. Це особливо важливо під час адаптаційного періоду, коли нові працівники формують стереотипи своєї професійної поведінки в конкретному робочому середовищі.

## 7. Декларування керівниками організаційних цінностей

Під час адаптаційного періоду безпосередній керівник повинен детально пояснити новому працівнику місію та цінності організації. Якщо поведінка медичного працівника не відповідає прийнятним стандартам, керівник повинен делікатно вказати на це в індивідуальному порядку і детально пояснити, яку поведінкову модель слід використовувати в подібних ситуаціях у майбутньому.

Вони також повинні заохочувати нових співробітників дотримуватися етичного кодексу та/або змінювати свою звичну поведінку відповідно до ОК. Крім того, внутрішні організаційні цінності повинні регулярно проголошуватися керівництвом різних рівнів на нарадах та в індивідуальному спілкуванні з підлеглими.

## 8. Встановлення організаційних процедур

Для підтримки культури, орієнтованої на майбутнє, ключові моделі поведінки, пов'язані з наданням медичних послуг, інноваціями та навчанням, повинні бути закріплені в стандартних операційних процедурах та настановах. При цьому важливо не обмежувати ініціативу, творчість і свободу вибору медичного персоналу.

## 9. Створення традицій в організації

Необхідно організовувати корпоративні заходи, такі як святкування важливих подій в організації охорони здоров'я або нагородження медичних працівників.

Таким чином, було визначено існуючі та майбутні типи культури, а також питання управління культурою. Характеристики кланової, недемократичної та бюрократичної культур необхідно поєднувати, щоб створити середовище, яке сприяє підвищенню ефективності та мотивації медичного персоналу. Основними цінностями є надання якісної медичної допомоги, демонстрація інноваційної діяльності, прагнення до постійного професійного розвитку та негативне ставлення до надмірного надання медичних послуг. Ми пропонуємо наступні засоби створення кращої культури: розробка етичного кодексу та внутрішніх правил, навчання медичного персоналу, організація конференцій, впровадження та моніторинг змін на всіх рівнях та способів їх підтримки, відбір медичного персоналу, який поділяє цінності перспективної культури, навчання нового персоналу цінностям та кодексу поведінки перспективної культури. Навчання, демонстрація керівництвом внутрішнього кодексу поведінки організації, декларування керівництвом цінностей перспективної культури, створення внутрішньої культури організації.

## Висновки до розділу 3

### 1. З урахуванням вимог психологічної проблематики в життєдіяльності



КП "ДОЦЕМД та МК ДОР" сформульовано найважливіший комплекс організаційно-психологічних прийомів управління персоналом з метою їх ефективного впливу на сучасні управлінські процеси.

2. З метою оптимізації економічного стимулювання розроблено систему додаткової оплати праці за високу якість медичних послуг, досягнення високого професіоналізму та кваліфікації, інноваційну діяльність та відданість справі в комунальному підприємстві "ДОЦЕМД та МК ДОР. В рамках розвитку схем нематеріальної мотивації пропонується створення умов на робочих місцях, що сприяють реалізації професійного та кваліфікаційного потенціалу, а також розвиток систем наставництва та кар'єрного зростання.

3. З метою створення умов для підвищення ефективності та покращення мотиваційного середовища працівників охорони здоров'я автор доводить необхідність поєднання характеристик кланової, недемократичної та бюрократичної культур. Основними цінностями цих культур є надання якісної медичної допомоги, демонстрація інноваційної діяльності, постійне підвищення кваліфікації та негативне ставлення до надмірного надання медичних послуг. Автор пропонує засоби для створення кращої культури: розробка етичного кодексу та внутрішніх правил; навчання медичного персоналу; організація конференцій; впровадження та управління змінами на всіх рівнях та способи їх підтримки; відбір медичного персоналу, який поділяє цінності перспективної культури; цінності та кодекси поведінки перспективної культури; навчання нового персоналу; демонстрація керівництвом внутрішнього кодексу поведінки організації; декларування керівництвом цінностей перспективної культури; створення внутрішньої культури.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства значною мірою залежить від використання сформованих мотиваційних механізмів. Дослідження оцінки та стимулювання праці та підготовка рекомендацій щодо забезпечення ефективності стимулювання зайнятого персоналу є найважливішим завданням економічної науки на сучасному етапі розвитку нашої країни та суспільства в цілому.

При розробці системи винагород і стимулювання керівники підприємства повинні враховувати, що неможливо оцінювати всіх працівників однаково. Це може зробити систему винагород і заохочень більш економічно ефективною. Використовуючи розподіл працівників, менеджери можуть розробити окрему систему оцінки для кожного працівника або групи працівників.

При розробці системи винагород і стимулювання працівників на підприємстві необхідно враховувати, що ефективність оцінювання персоналу відображає досягнення соціально-економічних цілей, поставлених керівництвом і працівниками підприємства.

Актуальність, необхідність і перспективність дослідження заходів щодо формування систем оцінки та стимулювання персоналу на промислових підприємствах вимагають подальших досліджень у цьому напрямі, особливо з урахуванням специфіки галузі. Про необхідність запровадження багаторівневої системи оплати праці на досліджуваному підприємстві свідчать виявлені проблеми у формуванні ефективної системи мотивації працівників.

Перспективами досліджень у даному напрямі є подальший розвиток і вдосконалення запропонованої системи оцінки та стимулювання персоналу.

Управління людськими ресурсами - це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішим активом організації - її персоналом, який як індивідуально, так і колективно сприяє досягненню цілей організації.

Стратегія управління людськими ресурсами - це пріоритетний та якісно

визначений курс дій, розроблений керівництвом підприємства для досягнення довгострокової мети - побудови високопрофесійної, відповідальної та згуртованої команди, з урахуванням стратегічних цілей підприємства та його ресурсних можливостей.

Ми розглянули основні характеристики стратегії управління людськими ресурсами.

Ми вивчили дві ключові концепції управління людськими ресурсами, відомі як "Модель відповідності" та "Гарвардська модель".

Підходи до стратегічного управління людськими ресурсами описуються низкою моделей. Для розробки стратегії управління людськими ресурсами можна обрати певну модель або комбінацію моделей. Однак варто пам'ятати, що на практиці вибір обмежується такими факторами, як бізнес-стратегія, наявні ресурси та зовнішнє середовище підприємства.

Основні моделі наведені нижче:

- Модель управління високими зобов'язаннями;
- Модель управління високоефективним формуванням;
- Модель максимального залучення.

Формулювання стратегії управління людськими ресурсами ґрунтується на глибокому систематичному аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє представити загальну концепцію розвитку персоналу та організації відповідно до цієї стратегії. Зовнішнє середовище включає макросередовище та безпосереднє оточення підприємства, які мають безпосередній вплив та взаємодіють з системою управління персоналом.

Організаційно стратегічна система управління персоналом будується на існуючій організаційній структурі системи управління персоналом. Існує три основні варіанти організаційної побудови системи.

Комунальний заклад охорони здоров'я "Дніпропетровський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф" Дніпровської обласної ради є медичною організацією та комунальним унітарним некомерційним підприємством, розташованим за адресою: м. Дніпро, площа Соборності, 14, Україна. Підприємство організовує та надає екстрену

медичну допомогу пацієнтам та постраждалим від надзвичайних ситуацій у повсякденному житті, в особливий період та під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, у порядку та на умовах, визначених Законом та Статутом України.

Основною метою підприємства є організація медичної допомоги та надання безоплатної високоякісної екстреної медичної допомоги населенню Дніпровської області у разі виникнення невідкладних станів, у разі виникнення надзвичайних ситуацій та при ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Відповідно до цієї мети предметами діяльності підприємства є наступні.

- планування діяльності підприємства з метою здійснення єдиних і комплексних заходів щодо організації екстреної медичної допомоги місцевому населенню;

- забезпечення функціонування єдиної оперативно-диспетчерської служби підприємства для прийому викликів від населення, яке потребує екстреної медичної допомоги

- організація та надання екстреної медичної допомоги населенню в планових, екстрених, невідкладних та особливих ситуаціях;

- здійснення медичної діяльності відповідно до отриманих ліцензій тощо.

Ефективність використання персоналу впливає на конкурентоспроможність, продуктивність праці, фінансові та виробничі показники.

Аналіз чисельності персоналу за посадами в комунальних підприємствах "ДОЦЕМД та МК ДОР" з 2020 по 2022 рік показує, що збільшення у 2021 році порівняно з 2020 роком склало 2,8% для лікарів, зменшення на 6,4% для інших, 3,1% для фельдшерів, 2,6% для медсестер та 2,7% для водіїв.

А темпи зростання для всіх професій порівняно з 2022 і 2021 роками становили: лікарі зменшилися на 5,7%, парамедики - на 3,1%, медсестри - на

0,6%, водії - на 4,3% та інші - на 1,0%.

Таким чином, зростання для всіх професій збільшиться на 1,6% у 2021 році та зменшиться на 3,3% у 2022 році.

Під час дослідження було виявлено, що в компанії відсутня система оцінки персоналу та стратегія розвитку людських ресурсів.

Отже, підсумовуючи вищевикладений аналіз, стимулювання - це систематичний і цілеспрямований вплив на окремих осіб або групи осіб з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результатів діяльності для досягнення заздалегідь визначених цілей.

На думку провідних експертів, системи оцінювання працівників відіграють важливу роль у стимулюванні людських ресурсів компанії, оскільки надають працівникам можливість усвідомлювати перспективи свого професійного зростання та просування по службі, а також загалом впливають на стимулювання перспективної трудової діяльності працівників. Результати оцінювання допомагають керівництву передбачити та реалізувати заходи щодо підвищення матеріального та морального стимулювання працівників компанії.

Використання кількісних оцінок персоналу для стимулювання працівників дозволяє підприємству більш ефективно аналізувати соціально-економічні та психологічні характеристики кожного працівника та найбільш продуктивно використовувати можливості кожного працівника, впливаючи таким чином на ефективність сталого функціонування підприємства та розвиток людських ресурсів.

Отже, підсумовуючи вищевикладений аналіз, можна сказати, що стимулювання - це систематичний і цілеспрямований вплив на окремих осіб або групи осіб з метою мотивування їх до підвищення трудової активності та ефективності праці для досягнення заздалегідь визначених цілей. У цій роботі розглядається класифікація методів стимулювання відповідно до мети мотивації, використовуваних стимулів, типу потреби та спрямованості.

Система управління людськими ресурсами комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" складається з шести підсистем: кадрове

забезпечення, реєстрація та облік, умови праці, трудові відносини, мотивація та правове забезпечення. Виплата заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат не відіграє сильної стимулюючої ролі, що видно з її динаміки та розміру. Всі зміни у фонді оплати праці відображають кризові явища у сфері охорони здоров'я.

Негрошові заохочення включають перехідні звання, які діють протягом певного періоду часу і надають ряд пільг, використання почесних грамот, вхідних квитків у різні культурні заклади, пільгове харчування, організацію спортивних і культурних заходів та забезпечення особистими канцелярськими товарами.

Серед інших мотивуючих факторів - делегування повноважень та участь працівників у прийнятті управлінських рішень.

Результати оцінювання мотивації праці та організаційної культури на основі комплексних опитувань свідчать про відмінності у задоволеності лікарів та середнього медичного персоналу своєю професійною діяльністю та умовами праці. Визначено фактори, що визначають мотивацію персоналу. Основними напрямками вдосконалення системи мотивації персоналу були визначені матеріальне та нематеріальне стимулювання, оптимізація організації праці, залучення персоналу до процесів управління організацією та прийняття рішень, підвищення професійних якостей персоналу, надання відповідних заохочень та соціальних послуг.

Більшість медичних працівників високо оцінили ключові параметри організаційної культури. Порівняння цих результатів свідчить про те, що в межах комунального підприємства "ДОЦЕМД та МК ДОР" спостерігається відсутність цілеспрямованого управління у формуванні та підтримці культури, її слабкі сторони та передумови для формування субкультур. Медичні працівники задоволені такими аспектами організаційної культури, як ставлення до пацієнтів, психологічний клімат у колективі та встановлений моральний кодекс.

Враховуючи затребуваність психологічних питань у процесі життєдіяльності КП "ДОЦЕМД та МК ДОР", сформульовано найбільш

важливий комплекс організаційно-психологічних прийомів в управлінні персоналом з точки зору їх ефективного впливу на сучасний управлінський процес: відбір та оцінка персоналу, адаптивність керівництва до змін бізнес-середовища, адаптація медичного персоналу, планування та організація навчання персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, види управлінського впливу на персонал, формування колективу.

З метою оптимізації матеріального стимулювання були розроблені системи додаткової оплати за високу якість медичних послуг, досягнення високого професіоналізму та кваліфікації, інноваційну діяльність та відданість комунальному підприємству "ДОЦЕМД та МК ДОР. В рамках розвитку систем нематеріальної мотивації пропонується створити на робочому місці умови, що сприяють реалізації професійного та кваліфікаційного потенціалу, а також розвивати системи наставництва та кар'єрного розвитку.

З метою створення умов для підвищення ефективності та покращення мотиваційного середовища працівників охорони здоров'я автор засвідчує необхідність поєднання характеристик кланової, недемократичної та бюрократичної культур. Основними цінностями для них є надання якісної медичної допомоги, інноваційна діяльність, прагнення до постійного професійного розвитку та негативне ставлення до надмірного надання медичних послуг. Автор пропонує засоби для створення кращої культури: створення етичного кодексу та внутрішніх правил; навчання медичного персоналу; організація зустрічей; впровадження та моніторинг змін на всіх рівнях та способи їх підтримки; відбір медичного персоналу, який поділяє цінності перспективної культури; навчання нових працівників цінностям та кодексу поведінки перспективної культури; демонстрація керівництвом кодексу поведінки в організації; декларування керівництвом цінностей перспективної культури; розробка внутрішніх кодексів.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
2. Апенько С. Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций : монография / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова. - Омск : Изд-во ОмГУ, 2015. - 325 с.
3. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика : навч. посіб./ О. Я. Базілінська. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 328 с.
4. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. Маркетингові технології ПБС. 2017. С. 7-30.
5. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручн. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
6. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. с. 134-140.
7. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)" / В. В. Белоусов. - Ижевск, 2007. - 18 с.
8. Березіна І. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудова відносин: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. Ю. Березіна ; Харк. нац. экон. ун-т. - Х., 2011. - 20 с.
9. Білецька Т. В., Купчишина В. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. Габітус. Випуск 39. 2022. С. 59-63.



10. Борщ, В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. (1 (1)). С. 73-79.
11. Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). Економіка та суспільство. 2022. (36).
12. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. - К. : Вид-во "Освіта", 2013. - 234 с.
13. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк [Електронний ресурс].
14. Волосовець, О. П., Заболотько, В. М., Волосовець, А. О.. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. Український медичний вісник. 2020. Т.12№(84). С.20- 26.
15. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: [http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg\\_dpozou.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf).
16. Головатий, М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. К.: МАУП, 2004. 368 с.
17. Граціотова Г.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. 2020. № 6 (52). С. 25-34.
18. Долгих М. В. Закордонний досвід формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я. Право та державне управління. 2020. № 1 том 2. С. 107-114.
19. Дячук Д. Д., et al. Задоволеність умовами та оплатою праці, системою мотивації медичних працівників багатопрофільного закладу охорони здоров'я. Український журнал медицини, біології та спорту, 2016. №2. С.63-69.

- 20.Завіновська, Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
- 21.Занфірова, Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці / Т.А. Занфірова // Економіка та держава. 2007. Вип. 11.С. 86-88
- 22.Звірич В. В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. Публічне урядування. 2022. (2 (30)). С 32-39.
- 23.Іванина В. В., Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 287-288.
- 24.Колот, А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
- 25.Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 45.С. 103-108.
- 26.Короленко В.В ., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. - К., 2018. - 96 с.
- 27.Кравчук, І. І., Присяжнюк, О. Ф. та Веселовський, О. Б Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020.
- 28.Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор. 2007. 428 с.
- 29.Кусакін В. Багаторівнева система мотивації [Електронний ресурс] / В.Кусакін // Управління персоналом. - 2008. - №11.
- 30.Майстренко Ю. В., Зюзь Н. Ю. Шляхи підвищення мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я. In: The 6th International scientific and practical conference "International scientific innovations in human life"(December 15-17, 2021) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom. 2021. p. 810
- 31.Маляренко А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації.

- ΛΟΓΟΣ. Online. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>
32. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 1. С. 280 – 289.
33. Момот Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» / Т. В. Момот. - Х. : ХНАМГ, 2010. - 183 с.
34. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: в 3-х т. Т. 3: П-Я Редкол.: (відп. ред.) та ін. - Київ-Тернопіль: Видавничий центр «Академія», 2002. - 952с.
35. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. / С. В. Мочерний. - К. : Академія, 2009. - 640 с.
36. Паламар О. В. Напрями удосконалення системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я. Студентські наукові читання – 2022 : 37 зб. матер. наук.-практ. конф. факультету економіки та менеджменту за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Поліський національний університет, 2022. С. 115-117
37. Піхняк Т. А., Нех І. А. Напрями удосконалення оцінки персоналу в системі організації професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах: матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С.122-124.
38. Прокопець Л., Тодоріко І. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. 2020. URL: [http://marketinfr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/47.pdf](http://marketinfr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf)
39. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 42. С. 267-272.
40. Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом : Учеб. пособ. / Радько С.Г. - СПб. : «Просвещение», 2007. - 318 с.

- 41.Ровенська В. В., Саржевська, Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу.2019.3 (57). С. 162-168.
- 42.Розробка системи вдосконалення мотивації персоналу [Електронний ресурс] - URL: <http://stud24.ru/management/rozrobka-sistemivdoskonalennya-motivac-personalu/416477-1428919-page5.html>
- 43.Сабецька, Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. Економіка та суспільство. 2022. (40).
- 44.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
- 45.Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. - 2011. - Вип. 8, ч. 2. - С. 303-307.
- 46.Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. Ефективність державного управління, 2018. №1. С.56-61.
- 47.Соціальна відповідальність : навч. посібник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ]; за заг. ред. д. е. н., проф. А. М. Колода. - Київ : КНЕУ, 2015. - 519 с.]
- 48.Теорія і практика управління персоналом : Навч. Метод. посіб. / Авт. та уклад. П.В. Щокін. - К. : МАУП, 2008. - 256 с.
- 49.Труніна, І. М., Сербін, Р. А., & Андрієнко, М. С. (2021). Особливості управління персоналом у медичній галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».2021 (43).С. 51-56.
- 50.Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. - К.: Либідь, 2004. - 448 с.
- 51.Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя. Довкілля та здоров'я. 2020. №4 (97).

- 52.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. 368 с.
- 53.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Шекшня С.В. - М. : Бинوم, 2006. - 290 с.
- 54.Шкільняк М. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Вісник Економіки, 2019. № 4. С. 168-180.
- 55.Шульга А.Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда / Шульга А.Ю. // Бизнес-информ. - 2011. - № 9-10. - С. 60-62.
- 56.Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 53. С. 115–119.

## ДОДАТКИ

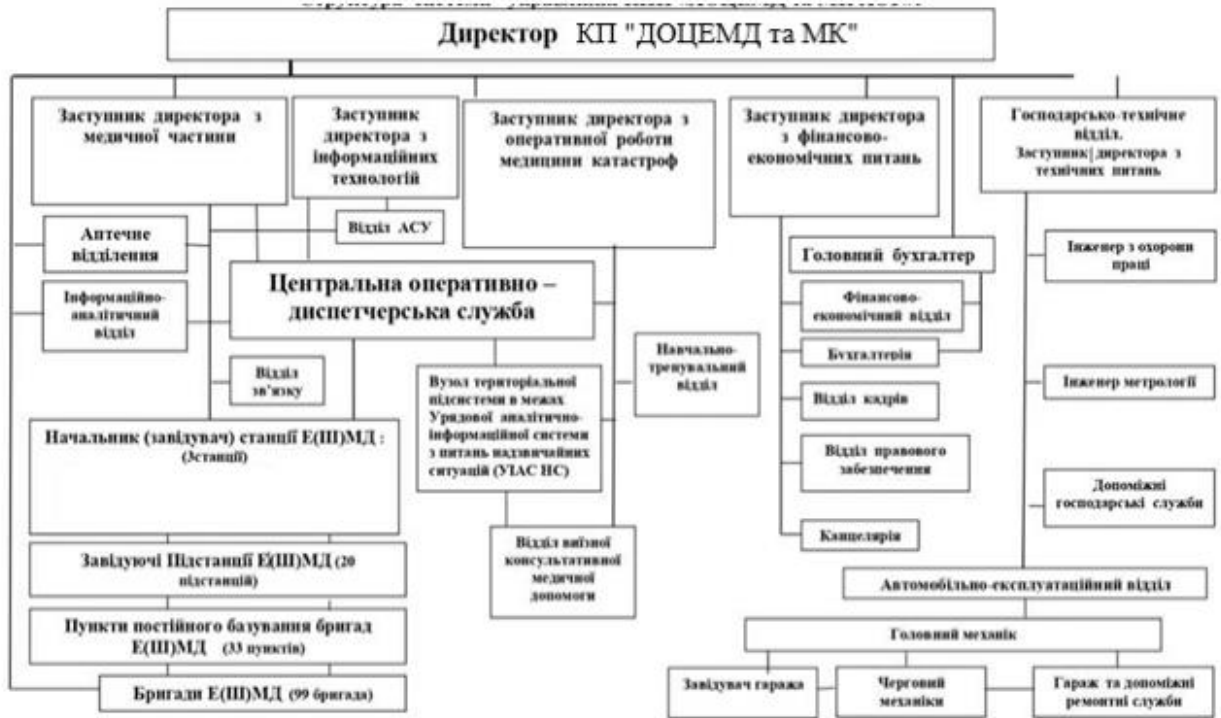
## ДОДАТОК А

Структура апарату управління  
КП «ДОЦЕМД та МК ДОР»



ДОДАТОК Б

Структура системи управління КП «ДОЦЕМД та МК ДОР»





## ДОДАТОК В

## Організаційна структура КП «ДОЦЕМД та МК ДОР»

