

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського
 Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 завідувач кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування

_____ Іванова Н.С.
 (підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
 на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
 спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Психологічні аспекти у стратегічному менеджменті персоналу підприємства»

Виконала:

студент(ка) 2-го курсу групи МН-18МА
 Бондаренко Н.О.

Керівник: науковий керівник: Карабаза І.А.,
 к.е.н., доцент кафедри економіки та
 бізнесу

ДонНУЕТ імені Михайла Туган-
 Барановського

_____ (підпис)

Рецензент: головний лікар КЛПУ «Станція переливання
 крові м. Маріуполь» Мавров В.Г.

_____ (підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
 немає запозичень з праць інших авторів
 без відповідних посилань

Студент _____
 (підпис)

Кривий Ріг
 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.
“_____” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бондаренко Ніні Олександрівні

1. Тема роботи **«Психологічні аспекти у стратегічному менеджменті персоналу підприємства»**

керівник роботи науковий керівник: Карабаза І.А., к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнесу ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 192-**192**с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполь»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи вивчення психологічних аспектів стратегічного менеджменту персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз впливу соціально – психологічних аспектів управління персоналом на діяльність КЛПУ «Станція переливання крові» Розділ 3. Шляхи посилення використання психологічних аспектів управління персоналом КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполь».

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 62, рисунків 3, таблиць 15, додатків 5,
Графічний матеріал - використаних джерел 50

Об'єкт дослідження: психологічні аспекти у стратегічному менеджменті персоналу підприємства

Предмет дослідження: методи і етапи процесу аналізу психологічних аспектів у стратегічному менеджменті

Мета дослідження: обґрунтування теорії та практики аналізу психологічних аспекти у стратегічному менеджменті персоналу підприємства КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя».

Методи дослідження: загальнонаукові методи (аналогія, системний аналіз); методи економіко – статистичного аналізу (табличний – для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження; аналіз документів, порівняння, групування); маркетингові методи (спостереження, опитування); методи експертної діагностики

Основні результати дослідження: виявлено, що недостатньо використані психологічні аспекти управління персоналом, для посилення використання запропоновано стратегічні заходи

Ключові слова: психологія, метод, стратегія, мотивація, персонал

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та види соціально-психологічних факторів у системі стратегічного управління персоналом	10
1.2 Методика оцінки впливу психологічних аспектів стратегічного менеджменту на діяльність персоналу підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М.МАРІУПОЛЬ»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та системи менеджменту КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М.МАРІУПОЛЬ»	27
2.2 Аналіз динаміки та структури персоналу КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М.МАРІУПОЛЬ» протягом 2014-2018 рр.	38
2.3 Оцінка впливу психологічних аспектів стратегічного менеджменту на діяльність персоналу підприємства	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М. МАРІУПОЛЯ»	
3.1 Стратегічні заходи посилення використання психологічних аспектів управління персоналом КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М. МАРІУПОЛЯ»	48
3.2 Економічне обґрунтування стратегічних заходів посилення використання психологічних аспектів управління персоналом КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М. МАРІУПОЛЯ»	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Стратегічне управління персоналом стає найголовнішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств, адже це пояснюється спрямованістю на розробку й зміну психологічних установок, мотивації структури персоналу, усієї системи управління персоналом або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, вимагають тривалого часу.

Адекватна стратегія ефективного використання та розвитку персоналу – це один з найголовніших способів реалізації основних функцій системного управління.

На розробку стратегії і проведення стратегічних змін на підприємстві відчутно впливають соціально-психологічні процеси, що відображають інтереси, характери, потреби, схильності та вподобання працівників.

На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувати ефективне управління підприємством.

Проблемам стратегічного управління людським потенціалом та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом досконало розглянули такі вчені як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, А.П. Егоршин, А.Я. Кібанов, П. Друкера.

Вирішенню питань управління персоналом, зокрема стратегічного, присвячені праці В.П. Пугачова, Р.Марра, Г.Шмідта. «Автори в своїх роботах зазначають, що планування персоналу повинно здійснюватися у формі цільових комплексних програм відповідно до стратегії управління розвитком підприємства з обов'язковим врахуванням основних напрямків сучасної

кадрової політики та демографічної ситуації, тенденції науково – технічного прогресу, оцінки персоналу та результатів його трудової діяльності, удосконалення роботи з персоналом» [5, с. 20-25]. У роботах Г.В.Щокіна розглядаються психологічні аспекти управління персоналом, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси «важких» та успішних керівників. «Як зазначає О. Щур окремі керівники підприємств розуміють, що персонал – це їх головний ресурс, саме від людей залежить їх успіх на ринку, якість товарів чи послуг, популярність серед клієнтів» [15, с. 17-20]. А.Я. Кібанов, досліджуючи проблему управління персоналом, підкреслює, що планування персоналу полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва. На думку С. Михайлова в основу стратегічного планування персоналу необхідно покласти в першу чергу завдання удосконалення кадрового складу організації, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, формування організаційної культури.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теорії та практики аналізу психологічних аспектів у стратегічному менеджменті персоналу підприємства КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя».

Для досягнення мети сформульовано і вирішено такі завдання:

розкрити сутність та види соціально-психологічних факторів у системі стратегічного управління персоналом;

визначити методику оцінки впливу психологічних аспектів стратегічного менеджменту на діяльність персоналу підприємства;

охарактеризувати організаційно-економічну діяльність та систему менеджменту КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполь»;

проаналізувати динаміку та структуру персоналу КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М. МАРІУПОЛЬ» протягом 2014-2018 рр;

оцінити вплив психологічних аспектів стратегічного менеджменту на діяльність персоналу підприємства;

розробити стратегічні заходи посилення використання психологічних аспектів управління персоналом КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»;

обґрунтувати стратегічні заходи посилення використання психологічних аспектів управління персоналом КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя».

Об'єктом дослідження є психологічні аспекти у стратегічному менеджменті персоналу підприємства.

Предметом дослідження є методи і етапи процесу аналізу психологічних аспектів у стратегічному менеджменті.

Використано методи дослідження: загальнонаукові методи (аналогія, системний аналіз); методи економіко – статистичного аналізу (табличний – для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження; аналіз документів, порівняння, групування); маркетингові методи (спостереження, опитування); методи експертної діагностики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей психологічних аспектів у стратегічному менеджменті персоналу підприємства; напрацюванні шляхів удосконалення впливу психологічних факторів на персонал підприємства

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає в розробці заходів посилення використання психологічних аспектів управління персоналом КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя».

Результати дослідження впливу психологічних аспектів у стратегічному менеджменті персоналу підприємства прийнято до використання у теоретичній і практичній діяльності КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя».

Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління підприємством, управління персоналом та психології управління.

Дипломна робота складається з вступу, 3-х розділів, 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із найменувань і додатків(обсягом сторінки). Текстова частина займає 56 сторінок машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види соціально-психологічних факторів у системі стратегічного управління персоналом

Серед багатьох різноманітних проблем управління (економічних, технологічних, організаційних), вивчених різними науками, соціально - психологічні займають одне з центральних місць. Це пов'язано не тільки з тим, що управління, як специфічний вид діяльності розгортається в соціальних системах. Но і з тим, що виконується воно з допомогою дії на людей через людей. Будь-яке промислове підприємство, наприклад, не тільки сукупність техніки, технологічних, економічних, організаційних і інших процесів, воно в першу чергу, колектив людей, соціальна організація. Більш того, саме ця організація є основою всіх процесів, а соціально-психологічні аспекти присутні у всіх стадіях промислового процесу, діють на всі його сторони.

«Розуміння місця і ролі соціально-психологічних факторів в промисловій діяльності і управління нею, знайшло відображення в теорії «людських відносин» - одній з широко розповсюджених в управлінській думці і практиці Западу, особливо США в 30-50-х роках ХХ століття» [3].

В стратегічному управлінні персоналом соціально- психологічні аспекти відіграють головну роль, так необхідно визначити, що ж таке стратегічне управління персоналом.

«Стратегічне управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації

концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги» [1].

«Соціально – психологічні фактори – спостережувані або фіксовані прояви соціально – психологічної реальності. Вони впливають на всі психологічні прояви індивіда: його сприйняття, мислення, пам'ять, уяву, емоції і волю» [16, с. 30-35].

Тому саме на них слід детально звертати увагу, тому що вони як сприяють так і гальмують стратегічні перетворення. Для того щоб ефективно управляти соціальними і економічними процесами в теперішніх умовах, необхідно розуміти, що основним об'єктом управління є людина, як особистість, а не просто як «гвинтик».

«Соціально – психологічний аспект знаходить відображення в інтегративних показниках групової психології, що є значущим для збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей. Ідеться про такі характеристики колективу, як єдність згуртованість, міра взаємодопомоги, близькості членів колективу, подібність їхніх думок, оцінок настановлень, спрацьованості» [3].

«Соціально – психологічні аспекти управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.д.). Специфіка цих аспектів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом» [4].

І хоча соціально – психологічні аспекти управління персоналом є непрямими до впливу на працівників, але все ж в деяких випадках сила їх управлінського впливу не поступається економічним і адміністративним аспектам управління персоналом.

Багато вчених, дослідників соціального управління та соціального – психологічних аспектів управління персоналом зокрема, відзначають, що соціальне управління, як сукупність наукових знань, спеціальних методів і

прийомів направлено на вичленення соціальних аспектів всіх процесів, що відбуваються в суспільстві, і вирішення соціальних проблем.

Існують такі види соціально – психологічних факторів: зовнішні і внутрішні. Зображені на рисунку 1.1.

«До зовнішніх відносяться: соціокультурні (освітній і соціальний рівень розвитку, рівень культури й виховання людини); екологічні (природні катаклізми або екологічне благополуччя); економічні фактори (економічне благополуччя / неблагополуччя, рівень життя, якість життя)» [5, с. 10-12].

«До внутрішніх факторів належать психофізіологічні (стать, вік, генетичні особливості індивіда); індивідуально – психологічні (емоційна стійкість, імпульсивність, критичність, тривожність); особистісні (особливості самооцінки й самосвідомості, особистісні установки, характер, особливості інтелекту); соціальні (особливості мікросоціальної взаємодії, рівень активності в досягненні соціально значущих цілей, ієрархія соціальних потреб)» [5, с. 10-12].

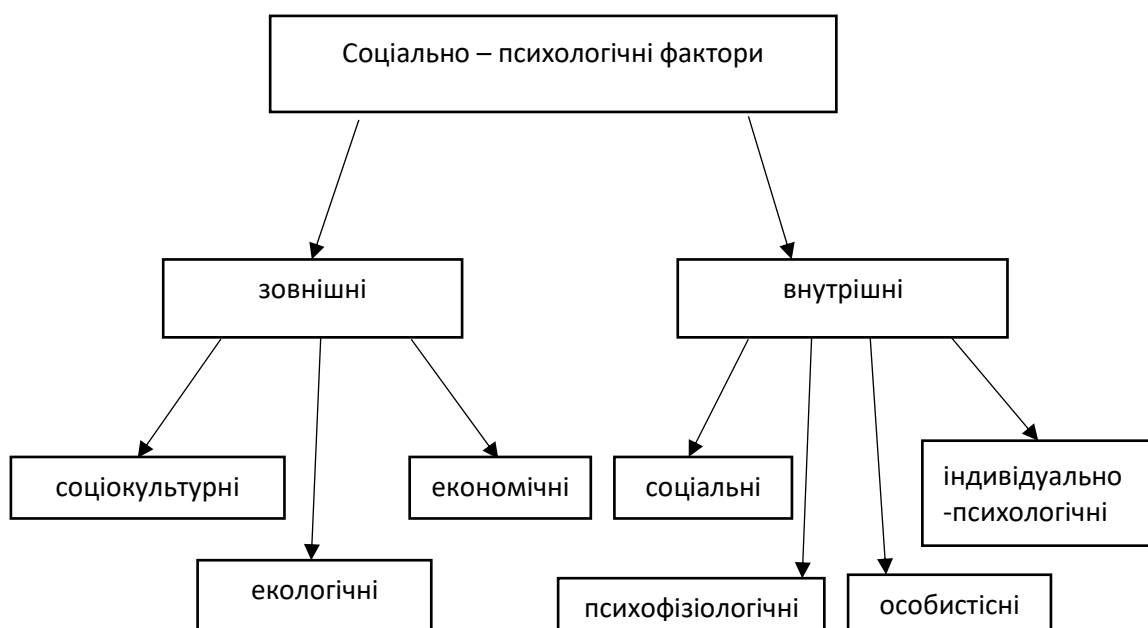


Рисунок 1.1 - Види соціально – психологічних факторів

Джерело: розроблено автором на основі [5, с.10-12]

«Велике значення для розробки і реалізації стратегії має соціально-психологічне забезпечення, передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводу стратегічного управління.

Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві, або в разі нехтування ним-заважає» [1].

«Система соціально-психологічних аспектів покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйняттям стратегії і нових характеристик діяльності підприємства, наприклад:

- соціальної структури і відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності;
- організаційних, технічних, економічних та інших навичок, необхідних для подальшого функціонування підприємства;
- способів розподілу ресурсів різних видів між виконавцями стратегій;
- системи стимулювання і винагороди.

Такого балансу можна досягти тільки тоді, коли будуть враховуватися особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводу стратегічних цілей, необхідно пам'ятати, що будь-яке підприємство – це не просто сума особистостей, котрі входять в нього, а й синтез відносин між ними, котрі породжують нову потенційну організаційну силу» [4].

Завдяки соціально-психологічним факторам організація, як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей. Влив цих факторів створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Система соціально-психологічної підтримки стратегічного управління має наступні переваги зображені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1- Переваги системи соціально – психологічної підтримки

ПЕРЕВАГИ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ	
Когнітивні і пізнавальні Розподіл і спеціалізація праці	Забезпечують «економію пізнання» за рахунок зменшення сфери застосування «методу проб і помилок», розширюють можливості застосування колективних знань і досвіду Створюють основу для ефективної роботи кожного і функціонування організації в цілому
Взаємозалежність відповідальності та захисту	Допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні своїх обов'язків і забезпечити «відчуття захищеності» в умовах змін постійно відбуваються

Джерело: розроблено автором на основі [6, стр. 15-17]

«Соціально-психологічні відносини своєрідно проявляються і діють на різних рівнях соціальної організації. Вони виникають і грають важливу роль на рівнях первинного колективу (бригада, відділ), де має місце безпосередня взаємодія працівників, прямі міжособистісні контакти між ними» [15, стр. 15-17]

.

На рівні вторинних і тим більше великих колективів і соціальних груп соціально-психологічні зв'язки і відносини виявляються у вигляді масовидних явищ: суспільного настрою, думки, свідомості і будучи результатом перетину багатьох змінних, представляють особливу складність для управлінської діяльності.

«Об'єктивною підставою соціально-психологічних аспектів управління первинним трудовим колективом є його соціальна структурність. Її породжує, в першу чергу, суспільний (а не функціонально-технічний) розподіл праці і закріплення за неоднорідними видами діяльності відповідні категорії працівників: управлінців і виконавців, працівників різних професій і кваліфікації» [17, с. 13-17].

Мають місце в соціальній структурі колективу і соціально-демографічні , вікові і інші групи. Результатом існування в колективі різних соціально-обумовлених мікро груп є внутрішньо-групові, але існуючі на рівні цих мікро груп свідомості і психологія.

Однією з форм прояву такого компоненту є репліки типу: «Ми – економісти», «Ми – шевці», «Ми – вчителі», вимовлені одними з гордістю, іншими з почуттям обмеженого престижу.

«Специфіка мікро груп в залежності від статі, віку, сімейного стану, наявності або відсутності дітей і інших факторів буде проявлятися і різних вимогах до умов праці, його змісту, режиму і іншим елементам робочої ситуації і моментам праці. Враховувати інтереси і потреби різних мікро груп – важлива задача управління і умови його ефективності» [10, с. 15-17].

Поряд з соціально-психологічними, управління повинно враховувати і індивідуальні соціальні і психологічні особливості працівників. Так соціальний стан, соціальний статус індивіда впливає на його поведінку, дії, думки, що в свій час відмітив Л.Фейєрбах: «Положення, посада мають вплив на образ думок людини, його внутрішнє життя, його віру, більше ніж він усвідомлює сам. В багатьох випадках вже неможна відрізнити образ думок за службовим обов'язком від вільних переконань, того, що виходить від самої людини, від того, що виходить від нього в зв'язку з його зовнішньої професією.

Відніміть у нескінченної кількості людей їхнє становище, і ви відніміть у них віру. Віра – це професійний обов'язок. Не переконання підтримують положення, а положення – переконання» [1].

«Рівень групової свідомості і психологія мікро груп, як і інші соціальні чинники, ставлять керівника перед вибором – як вести себе і як діяти в різних умовах. Зокрема високий рівень групової свідомості вимагає, як правило, і більш високого рівня керівництва: то, що може не помітити або пробачити керівникові пасивна, байдужа група, не залишить без уваги сильна, внутрішньо організована група. Разом з тим, саме сильна група не завжди висловить явно, відкрито своє ставлення до недоліків керівника, особливо якщо вони не дуже шкодять діяльності групи» [1].

В свою чергу, керівнику цікавіше працювати і в кінцевому рахунку, простіше працювати з колективом, в якому сильна групова свідомість: прагнення

діяти у руслі спільного сприйняття до інтересу буде грати важливу і організуючу, і мобілізуючу роль.

Але і тут є свої особливості. Так, відчуження людей в тоталітарному суспільстві від відносин один з одним, визначених законом, неминуче викликає процес утворення зв'язків між людьми лише через особистісні взаємовідносини по принципу «ти – мені, я – тобі».

Групова свідомість в такій формі лише ускладнює об'єктивне управління.

Для нормальної роботи організації необхідно постійна увага до рішення 3 задач:

Обрати сферу діяльності

Підібрати необхідних спеціалістів;

Організувати їх роботу з максимальною результативністю.

А для того щоб досягнути найвищої мети і будь-якого прибутку необхідно дотримуватися двох умов: спеціалісти, котрі зможуть розв'язати поставлені задачі і грамотне керівництво цими спеціалістами.

Основні проблеми соціально – психологічних аспектів стратегічного менеджменту персоналу підприємства, які необхідно вирішувати на підприємстві:

- зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін;
- система мотивації та практики винагороди (включаючи можливості професійної кар'єри) в ході стратегічного розвитку;
- взаємини в системі «керівник – підлеглий», стилі і методи керівництва у стратегічній організації;
- формування стратегічної поведінки .

Система соціально – психологічного супроводу має сприяти вирішенню цих проблем, що і є метою і змістом роботи цієї підсистеми.

Отже, створення ефективного середовища для праці людей обумовлює, передусім, необхідність формування належного соціально – психологічного клімату в колективі. Адже психологічний клімат будь якої організації – це

настрій трудового колективу, його стійкий психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності, моральну атмосферу та відносини між співробітниками. Концентрація уваги керівників на психологічних аспектах управління створює умови не тільки для успішного досягнення спільної кінцевої мети, але і для повної трудової віддачі працівників, розвитку їх творчої активності і задоволення духовних потреб.

1.2 Методика оцінки впливу психологічних аспектів стратегічного менеджменту на діяльність персоналу підприємства

«Управління персоналом, як специфічна діяльність, здійснюється з допомогою різних методів дії на працівників. В літературі існують різні класифікації таких методів. Так, в залежності від впливу на людину виділяють: методи стимулювання, методи інформування, методи переконання, методи примусу» [15, с. 12].

«А.Я. Кібанов пропонує таку класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи методів:

- Адміністративні методи
- Економічні методи
- Соціально-психологічні методи» [1].

«Під соціально-психологічними методами управління персоналом А.Я.Кібанов розуміє:

- Соціальний аналіз в колективі працівників;
- Соціальне планування;
- Участь працівників в управлінні;
- Соціальний розвиток колективу
- Психологічна дія на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності)» [10, с. 17].

Соціально – психологічні методи засновані на використанні механізму управління (система взаємовідносин в колективі, соціальні потреби).

Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистостей, групи, колективу в процесі управління персоналом.

Соціально – психологічні методи управління персоналом:

- соціальний аналіз в колективі працівників;
- соціальне планування;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- участь працівників в управлінні;
- соціальне стимулювання розвитку колективу;
- задоволення духовних і культурних потреб;
- формування колективів, груп, створення нормального психологічного клімату;
- встановлення соціальних норм поведінки;
- розвиток у працівників ініціативи і відповідальності;
- встановлення моральних санкцій і заохочень.

Вплив методів в організації управлінської діяльності не менш важлива, ніж роль технологій, так як з допомогою методів можливо орієнтуватися в багаточисленних стратегій, виділяють кластери, класифікують і групують їх, розроблюють типові схеми пошуку, вибору і реалізації стратегій.

Сучасне управління організацією потребує використання адекватних стратегічних методів.

Методи управління організаціями проявляються в організаційних відносинах між людьми. Ці методи, котрі використовують для визначених умов різні типи організаційного впливу, котрі забезпечують раціональне виконання всіх робіт управлінським персоналом, можна розділити на методи організаційно-стабілізуючого, технологічного, розпорядчого впливу.

«Соціально – психологічні методи використовуються менеджерами для управління соціально – психологічними процесами, які виникають в організаціях.

Управлінський вплив соціологічних методів заснований на обліку особливостей впливу людей, форм спілкування, діючих культурних норм і цінностей. Соціально - психологічні методи враховують психічні особливості людей, які проявляються в колективі, соціальних групах. Психологічні методи базуються на закономірностях функціонування людської психіки» [2].

«В залежності від специфіки управлінських цілей виділяють і використовують наступні методи: підвищення соціально – промислової активності, соціально – історичної прийнятності, управління рольовою поведінкою, вдосконалення комунікацій, соціального регулювання, пропаганди і агітації, особистого прикладу» [2].

«До методів підвищення соціально - промислової активності можна віднести: новаторство, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення» [2].

«По масштабам і способам впливу їх можна розділити на соціологічні, направлені на групи співробітників в процесі їх промислової дії, і психологічні, які цілеспрямовано впливають на внутрішній світ конкретної особистості» [2].

Для того щоб розширити уявлення про персонал, як соціальної системи, і виявити недоліки в управлінні ним проводять дослідження.

Суттєвим є вивчення групової поведінки, актуальними стають соціологічні висновки і рекомендації .

Для оцінки ефективності групової діяльності важливим є аналіз змін позицій людей, форм комунікацій, шляхів задоволення індивідуальних потреб через групову діяльність.

Психологія управління аналізує аспекти поведінки людей в трудовому колективі, відносини керівника і працівника, проблеми мотивації і психологічного клімату.

Психологічне планування важливий аспект в управлінні. Планування складає нове направлення в роботі з співробітниками по формуванню ефективного психологічного стану колективу організації. Воно виникає з необхідності концепції всебічного розвитку особистості людини, усунення негативних тенденцій деградації відсталої частини трудового колективу.

«Психологічне планування – пропонує постановку цілей розвитку і критерій ефективності, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів» [14, с. 25]. «До найважливіших результатів психологічного планування відносяться:

- формування підрозділів або команд на основі психологічної відповідності працівників;
- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- розробка службової кар'єри на основі психологічної орієнтації співробітників;
- зріст інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти;
- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників» [20, с. 65].

Таблиця 1.2 - Позитивні і негативні прояви методів соціально – психологічного впливу на людські ресурси

Позитивний характер впливу	Негативний характер впливу
Соціальні методи	
1. Періодичне проведення анкетування в колективі дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні 2. Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі підтверджує демократичний стиль керівництва. 3. Використання соціальних експериментів, що передують	1. Широке використання неформальних методів збору інформації (на основі чуток, пліток і ін.) породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість. 2. Підтримка лише формальних правил у стосунках створює бар'єри у ланці керівник – підлеглий. 3. Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам».

кардинальним змінам у колективі, згладжують конфліктні ситуації. 4. Планування соціального розвитку колективу забезпечує підвищення життєвого рівня із дотриманням соціальних нормативів.	4.Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури підриває авторитет керівників підприємства.
Психологічні методи	
1.Формування здорового психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини. 2.Ефективне використання в сукупності психологічних методів мотивації; навіювання, переконання, наслідування, спонукання для зниження рівня «опору змінам» 3.Проведення психологічного тестування співробітників відповідних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління, організація індивідуальної роботи з працівниками для визначення їх типу особистості, темпераменту, виявлення і попередження конфліктів. 4.Організація психологічної служби на підприємстві, надання психологічних консультацій для співробітників з метою зниження емоційної напруги, підтримки «здорового духу» колективу.	1.Неправильне використання психологічних методів, ігнорування прав людини, примусове залучення працівників до відповідних заходів спричиняє нервозність і створює психологічний дискомфорт в колективі; акцентує на жорстких формах керівництва (командування), примушені і покаранні. 2.Епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування особистісних відмінностей підкреслює формальність характеру зазначених заходів. 3.Ігнорування залучення соціальних психологів у колективи організацій, психологічних тренінгів для вищого керівництва спричиняє депресивний стан підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [8, стр. 10-17]

Способи психологічної взаємодії є важливими складовими психологічних методів управління. Вони узагальнюють необхідні і дозволені законодавством прийоми психологічної взаємодії на персонал для координації дій співробітників в процесі спільної промислової діяльності. До числа дозволених способів психологічної дії відносяться: навіювання, залучення, спонукання, примус, засудження, вимога, заборона, осуд, командування, натяк, комплімент.

«Навіювання – це процес, котрий представляє собою ціле направлену психологічну дію на особистість підлеглого з сторони керівника за допомогою звернення до групових очікувань і мотивам спонукань к праці» [6].

«Переконання засноване на аргументованій і логічній дії на психіку працівника для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів, усунення конфліктів в колективі» [14, с. 56].

«Наслідування – це спосіб дії на окремого співробітника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або іншого лідера, поведінка якого є прикладом для інших» [10, с. 25].

Залучення – це психологічний прийом, з допомогою якого працівники стають співучасниками трудового або суспільного процесу.

Групова згуртованість - це один з найбільш важливих параметрів, що демонструють ступінь інтегрованості колективу. Він показує, наскільки згуртованою або роз'єднаною є група. Дослідження проводилось в колективі бухгалтерії з 6 осіб КЛПУ «Станції переливання крові м. Маріуполя» всі респонденти - жінки. Для дослідження ступеню згуртованості колективу використано метод Сішора, який включає в себе 5 питань, і респонденту пропонується вибрати один найбільш підходящий, на його думку, варіант відповіді. Кожному варіанту відповіді присвоюється бал від 1 до 5 (в самій анкеті ці бали не вказуються, респондент їх не бачить), далі підраховується загальна сума балів і на підставі отриманої цифри робиться висновок про ступінь згуртованості колективу.

Питання з анкети, складеної на основі методу Сішора:

I. Як Ви оцінили б свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу. (5)
2. Беру участь в більшості видів діяльності. (4)
3. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших. (3)
4. Не відчуваю, що є членом групи. (2)
5. Живу і існую окремо від неї. (1)
6. Не знаю, важко відповісти. (1)

II. Перейшли б Ви в іншу групу, якби Вам випала така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти. (1)
2. Швидше перейшов би, ніж залишився. (2)
3. Не бачу ніякої різниці. (3)

4. Швидше за все, залишився б у своїй групі. (4)
5. Дуже хотів би залишитися в своїй групі. (5)
6. Не знаю, важко сказати. (1)

III. Які взаємини між членами Вашої групи?

1. Краще, ніж в більшості колективів. (3)
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів. (2)
3. Гірше, ніж в більшості класів. (1)
4. Не знаю, важко сказати. (1)

IV. Які у Вас стосунки з керівництвом?

1. Краще, ніж в більшості колективів. (3)
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів. (2)
3. Гірше, ніж в більшості класів. (1)
4. Не знаю. (1)

V. Яке ставлення до справи (навчання і т. П.) У Вашому колективі?

1. Краще, ніж в більшості колективів. (3)
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів. (2)
3. Гірше, ніж в більшості колективів. (1)
4. Не знаю. (1)

Сумарне значення, отримане в результаті складання, прийнято інтерпретувати в такий спосіб:

- від 15.1 балів - висока групова згуртованість,
- від 11.6 до 15 балів - групова згуртованість вище середньої,
- від 7 до 11.5 балів - середня групова згуртованість,
- від 4 до 6.9 балів - групова згуртованість нижче середньої,
- до 4 балів - низька групова згуртованість.

Якщо значення індексу групової згуртованості становить 4 і нижче бали, це може служити сигналом для керівництва про необхідність впровадження заходів по зближенню членів колективу.

Метод Сішора доцільний для дослідження соціально-психологічного клімату колективу, якщо його чисельність не перевищує 40 осіб. Якщо організація велика, і в її склад включається кілька відділів, то рекомендується застосовувати метод Сішора для визначення індексу групової згуртованості для відділу або підрозділу і аналізувати соціально-психологічний клімат саме в цій групі.

Даний метод встиг зарекомендувати себе як ефективний засіб для дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, проте для більш повного і глибокого аналізу рекомендується застосовувати даний метод укупі з іншими методиками. Поєднання різних методик дозволить більш глибоко і комплексно оцінити і проаналізувати стан соціально-психологічного клімату в колективі.

Періодичне проведення досліджень соціально-психологічного клімату в колективі здатне виявити проблемні сфери життєдіяльності колективу і вжити заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату і, як наслідок, ефективності праці співробітників організації

«Соціально-психологічний клімат – це не статичне, а досить динамічне утворення. На різних етапах розвитку трудового колективу спостерігається динаміка модальності емоційності відносин. На першому етапі становлення колективу емоційний фактор відіграє головну роль (йде інтенсивний процес психологічної орієнтації, встановлення зв'язків і позитивних взаємин). На етапі ж утворення колективу усе більшого значення набувають когнітивні (пізнавальні) процеси, і кожна особистість виступає не тільки як об'єкт емоційного спілкування, але і як носій певних особистісних якостей, соціальних норм і установок. Саме на цьому етапі відбувається формування спільних поглядів, ціннісних орієнтацій, норм і символів» [13, с. 65]. Для того щоб оцінити

соціально – психологічний клімат колективу було проведено дослідження по методиці Є. І. Рогова.

Необхідно оцінити, як проявляються властивості психологічного клімату у групі. На континуумі від психологічного клімату типу А до психологічного клімату типу В необхідно визначити ту оцінку, яка, на думку респондента, відповідає істині. Обвести оцінку зліва чи справа щодо нуля.

Оцінки: 3 - властивість проявляється в групі завжди; 2 - властивість проявляється в більшості випадків; 1 - властивість проявляється нерідко; 0 - проявляється в однаковій мірі і те, і інше властивість.

Таблиця 1.3 – Оцінка соціально – психологічного клімату в колективі по методиці Є.І. Рогова

№	Властивість психологічного клімату А	оцінка	Властивість психологічного клімату В
1	Переважає бадьорий життєрадісний настрій	3 2 1 0 1 2 3	Переважає негативний настрій
2	Доброзичливість у відносинах, взаємні симпатії	3 2 1 0 1 2 3	Конфліктність у відносинах, антипатії
3	У відносинах між групами всередині вашого колективу існує взаєморозуміння.	3 2 1 0 1 2 3	Групи конфліктують між собою
4	Членам групи подобається проводити разом час, брати участь в спільній діяльності	3 2 1 0 1 2 3	Проявляють байдужість к більш тісному спілкуванню, висловлюють негативне відношення до спільної діяльності
5	Успіхи або невдачі колег викликають співпереживання, щире участь всіх членів групи	3 2 1 0 1 2 3	Успіх або невдача колег залишає байдужими або викликає заздрість
6	З повагою відносяться до думки інших	3 2 1 0 1 2 3	Кожний рахує свою думку головною і нетерпимий до думки інших
7	Досягнення і невдачі групи переживаються як особисті	3 2 1 0 1 2 3	Досягнення і невдачі групи не знаходять відгук у її членах
8	В важкі дні групи відбувається емоційне єднання, «один за всіх і всі за одного»	3 2 1 0 1 2 3	В важкі дні група «розкисає»: розгубленість, суперечки, взаємні обвинувачування

9	Почуття гордості за групу, якщо її відзначає керівництво	3 2 1 0 1 2 3	До похвал і заохочень групи відносяться байдужо
10	Група активна, енергійна	3 2 1 0 1 2 3	Група інертна, пасивна
11	Доброзичливо відносяться до новеньких, допомагають їм стати частиною колективу	3 2 1 0 1 2 3	Новенькі почувають себе чужими, до них проявляють ворожість
12	В групі існує справедливе відношення до всіх членів, підтримують слабких, виступають в захист	3 2 1 0 1 2 3	Група помітно розділяється на «привілейованих» і «знехтуваних», зневажливе відношення до слабких
13	Сучасні справи захоплюють всіх, велике бажання працювати колективно	3 2 1 0 1 2 3	Групу неможливо підняти на спільну справу, кожний думає про свої інтереси

Джерело: розроблено автором на основі [10, стр. 15-17]

Скласти оцінки лівої сторони в питаннях 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 - сума А; скласти оцінки правої сторони у всіх питаннях - сума В; знайти різницю $C = A - B$. Якщо C дорівнює нулю або має негативну величину, то маємо яскраво виражений несприятливий психологічний клімат з точки зору індивіда. C понад 25, значить психологічний клімат сприятливий. Якщо сума менше 25 - клімат нестійкий сприятливий.

Отже, соціально – психологічні методи представляють собою найбільш тонший інструмент дії на соціальні групи людей і особистість людини. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому застосуванні тих або інших прийомів (які перераховані в розділі). Принципи демократизації людських відносин, дотримання прав особистості повинні в сучасних умовах домінувати над адміністративними методами і авторитарним стилем керівництва. Важливо знати і прогнозувати вплив соціально – психологічних методів на роботу персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М.МАРІУПОЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та системи менедженту КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»

«Комунальна лікувально-профілактична установа «Станція переливання крові м. Маріуполя» є комунальною медичною установою, яка заснована на власності територіальної громади міста Маріуполя та згідно з рішенням обласної ради від 03 вересня 2002 року № 4/3-50, прийнята у спільну власність територіальних громад сіл, селищ, міст, що знаходиться в управлінні Донецької обласної ради» [2]. Управління станцією в межах повноважень, визначених рішенням обласної ради від 04 березня 1999 року № 23/5-116 «Про делегування повноважень Донецької обласної ради Донецькій обласній державній адміністрації щодо управління майном області та про затвердження переліку об'єктів спільної власності територіальних громад, що знаходяться в управлінні обласної ради, здійснює облдержадміністрація. Координацію діяльності станції здійснює департамент охорони здоров'я облдержадміністрації» [1].

«Повне найменування: Комунальна лікувально-профілактична установа «Станція переливання крові м. Маріуполя». Скорочене найменування: КЛПУ «СПК м. Маріуполя»[1].

До структури установи входять відокремлені структурні підрозділи у населених пунктах Донецької області, які не є юридичними особами, внесені до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань як відокремлені структурні підрозділи станції у

встановленому законодавством порядку, одержують асигнування безпосередньо від неї і діють відповідно до Положень, затверджених головним лікарем.

«Станція не має на меті одержання прибутку від здійснення своєї діяльності.

Станція є юридичною особою, права та обов'язки якої набуває з дня її державної реєстрації. Установа має самостійний баланс, відповідні рахунки в органах Державної казначейської служби України, круглу печатку, кутовий штамп та бланк зі своїм найменуванням» [1].

«Станція у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства охорони здоров'я України, інших центральних органів виконавчої влади, рішенням обласної ради, розпорядженням голови облдержадміністрації, іншими нормативно-правовими актами, а також Статутом» [1].

«Для здійснення господарської некомерційної діяльності станція залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено чинним законодавством. Установа має право укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, брати участь у справах, що розглядаються в судах України, третейських та міжнародних судах. Перевірку діяльності станції можуть здійснювати органи, уповноважені на це чинним законодавством, у межах наданих їм повноважень» [2].

«Основними напрямками діяльності станції є:

термінове реагування на надзвичайну ситуацію у межах адміністративної території, організація надання екстреної медичної допомоги постраждалим в НС;
запобігання виникненню та мінімізація медико-санітарних наслідків НС у межах адміністративної території;

участь в організації захисту навколишнього природного середовища та ліквідації медико-санітарних наслідків екологічних НС у межах адміністративної території;

провадження господарської діяльності з переробки донорської крові та її компонентів, виготовлення з них препаратів, крім діяльності банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини та медичної практики, компоненти та препарати крові, якими станція може забезпечити лікувально-профілактичні заклади регіону обслуговування, визначені згідно із наказом Міністерства охорони здоров'я України від 09 березня 2010 року №211 «Про затвердження Порядку контролю за дотриманням показників безпеки та якості донорської крові та її компонентів», зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 08 червня 2010 року за №368/17663;

підтримання високої кваліфікації лікарських кадрів, середнього медичного персоналу та спеціалістів для забезпечення якісного лікувального, діагностичного та навчального процесів.

надання організаційно-методичної допомоги іншим лікувально-профілактичним закладам з питань діагностики, своєчасного виявлення осіб, що не підлягають залученню до донорства та заносяться до картотеки постійних відведень» [1].

«Головною метою діяльності є:

розробка і доведення до лікувально-профілактичних установ планів по донорству;

розробка методів пропаганди донорства та впровадження їх у діяльність профілактичних установ області;

створення економічних, матеріально-технічних та соціальних умов для поліпшення якості медичної допомоги» [1].

SWOT-аналіз – один із найрозповсюдженіших методів стратегічного планування.

SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози.

Побудуємо матрицю SWOT – аналізу (табл.2.1), що дозволить визначити можливості і загрози в діяльності КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя», а також виявити його сильні і слабкі сторони.

Побудова матриці SWOT – аналізу дає можливість зробити висновки, що головною загрозою станції переливання крові є недостатня кількість донорських кадрів. Для того, щоб збільшувати кількість донорських кадрів необхідно збільшити кількість хороших фахівців, продовжувати використати нове обладнання і впроваджувати нові види послуг.

«Метою аналізу зовнішньої ефективності організації є оцінка ступеня використання системи управління можливостей зовнішнього середовища, обліку загроз, виявлення причин неузгодженості результату і мети в виявлених на попередніх етапах проблемних зонах, ступеня відповідності організаційної структури управління всієї сукупності умов її функціонування в зовнішньому середовищі» [12].

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT – аналізу

СИЛИ І МОЖЛИВОСТІ 1. використання сучасного обладнання дозволить якісно і швидко надавати послуги донорським кадрам; 2. навчання фахівців на курсах підвищення кваліфікації дозволить збільшити кількість хороших фахівців; 3. використання сучасного обладнання дозволить впровадити нові види послуг	СИЛИ І ЗАГРОЗИ 1.широкий асортимент послуг дозволить зменшити недостатню кількість донорських кадрів; 2. згуртований колектив вплине на недосконалість системи засобів масової інформації
СЛАБКІ І МОЖЛИВОСТІ 1.навчання фахівців на курсах підвищення кваліфікації дозволить зменшити недостатню кількість хороших фахівців	СЛАБКІ І ЗАГРОЗИ 1.зниження загальної платоспроможності підприємства вплине на придбання медичного обладнання; 2.недостатня кількість хороших фахівців призведе до недостатньої кількості донорських кадрів

Джерело: розроблено автором на основі [2, стр. 15-17]

Таблиця 2.2 – Оцінка SWOT – факторів для КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя.

	ЗНАЧИМІСТЬ	ОЦІНКА	СТУПІНЬ ВПЛИВУ
СИЛЬНІ СТОРОНИ			
Використання сучасного обладнання	0,25	3	0,21

Навчання фахівців	0,25	2	0,14
Висока якість послуг	0,2	4	0,28
Висока кваліфікація працівників	0,3	5	0,36
	1	14	
СЛАБКІ СТОРОНИ			
Низький відсоток оновлення кадрів	0,25	3	0,25
Недостатня кількість ресурсів для фінансування	0,25	4	0,33
Середній рівень здоров'я населення	0,5	5	0,42
	1	12	
МОЖЛИВОСТІ			
Використання досвіду інших регіонів	0,25	3	0,25
Приймання донорів з інших регіонів	0,25	4	0,3
Організація додаткових пільг для донорів	0,5	5	0,42
	1	12	
ЗАГРОЗИ			
Погіршення здоров'я донорських кадрів	0,3	4	0,44
Старіння населення	0,7	5	0,56
	1	9	

Джерело: розроблено автором на основі [2, стр. 15-17]

Як можна побачити з таблиці 2.2 Найбільш сильно впливають такі фактори, які визначають сильні сторони, як наявність високо кваліфікаційних працівників, навчання фахівців, використання сучасного обладнання.

Серед факторів, котрі визначають слабкі сторони підприємства необхідно відмітити такі як : середній рівень здоров'я населення, низький відсоток оновлення кадрів, недостатня кількість ресурсів для фінансування.

Сукупний аналіз сильних і слабких сторін показав, що КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» здатна нормально працювати, але для успішного функціонування в довгостроковій перспективі необхідно постійно проводити роботу для підтримки сильних сторін і усунення існуючих слабких.

КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» зацікавлена як у залученні додаткових донорів, що передбачає пропозицію високоякісних послуг, роботу висококваліфікованого персоналу, так і в формуванні позитивного іміджу стійкого підприємства, надійного об'єкта для інвестування, що володіє додатковою соціальною значимістю.

В результаті перед КЛПУ встають два завдання: формування репутації ефективного (в плані лікування) установи та створення іміджу гідного ділового партнера, для вирішення яких недостатньо медичних знань. Таким чином, перехід фінансування до приватних осіб, некомерційним організаціям, страховим компаніям, обмежені обсяги державного фінансування установ охорони здоров'я зумовили впровадження в систему управління охороною здоров'я принципів маркетингу з метою залучення додаткових споживачів послуг і інвесторів.

Головна ціль при управлінні діяльністю- забезпечення виживаності підприємства на ринку і покращення його добробуту. Важлива роль в реалізації цього завдання відводиться фінансовому аналізу діяльності підприємства, котрий висвітлюється в таблиці 2.3 Фінансові результати КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя». З його допомогою виробляється стратегія і тактика розвитку підприємства, обґрунтовуються плани, приймаються управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства і його підрозділів.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» (ДОДАТОК 2)

Стаття	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення, (+,-)	Відхиленн я, %
						2015/2014 2016/2015 2017/2016 2018/2017	2015-2014 2015-2016 2016-2017 2017-2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальний фонд							
Отримані доходи	7 538 770,03	10 097 795,54	10 174 106,25	12 914 201,08	14 819 127,49	2 559 025,51 76 310,71	34 0,75

						1 099 144,05	10,8
						1 904 926,41	14,75
Видатки та надання кредитів	7 269 551,35	9 372 897,73	10 161 716,61	10 223 230,30		2 103 346,38	29
						788 818,88	8,41
						61 513,69	0,6
						-	
						10 223 230,30	-100
Капітал у дооцінках	137 749,90	344 605,24	737 469,06	458 468,05		1 206 855,34	150
						-607 136,18	114
						-279001,01	-37
						-458 468,05	-100
Інші видатки		1 087 613,87	1 154 117,95	591 551,95		1 087 613,87	-
						66 504,08	6,11
						-562 566,00	-48
							-100
Фінансовий результат за загальним фондом	2 994 032,19	3 975 921,37	3 571 662,12	4 006 663,13		981 889,18	32,8
						-404 259,25	-10
						435 001,01	12,8
							-100
Спеціальний фонд							
Отримані доходи	482 312,21	845 118,32	1 400 309,38	9 028 918,79	1 005 889,96	362 806,11	75
						555 191,06	65,7
						199 999,0	544
						-	-88
						8 023 028,83	
Плата за послуги, що надаються згідно із законодавством	379 156,21	839 771,07	1 297 945,04	1 774 159,59	1 004 944,56	460 614,87	121
						458 173,97	54
						476 214,55	36,7
						-	-43
						769 215,03	
У тому числі: плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	379 156,21	839 666,07	1 297 795,04	1 398 945,30		460 509,86	121
						458 128,97	54
						101 150,26	7,8
						-1 398 945,30	-100
Надходження бюджетних установ від реалізації в установленому порядку майна		105,00	150,00	170,00	945,40	105,00	-
						45,0	42,8
						20	13,3
						775,40	456
У тому числі благодійні внески, гранти та дарунки				7 254 259,20		-	
						7 254 259,20	
Видатки та надання кредитів	309 980,57	976 217,46	1 204 492,85	1 303 593,70		666 236,89	214
						228 275,39	23,4
						99 100,85	8,3
						-1303	-100
						593,70	
У тому числі поточні	8 624,57	102 364,34	201 363,10	196 015,85		93 739,77	1086
						98 998,76	96
						-5 347,25	-2,65
						-	-100
						196 015,85	

капітальні	309 980,57	439 843,00	668 115,21	690 125,35		129 862,43 228 272,21 22 010,14 -690125,35	42 52 3,3 -100
Фінансовий результат за спеціальним фондом	306 417,70	175 318,56	371 135,09	404 124,10	1 005 889,96	- 131 099,14 195 816,53 32 989,01 - 601 765,86	-42 111 9 148

Джерело: розроблено автором на основі ДОДАТКУ Б

Таким чином, з огляду на таблицю 2.3 можна побачити, що за 2014-2018 роки, на станції переливання крові відбулося збільшення доходів, як с загального так і с спеціального фонду.

У 2017 році доходи по спеціальному фонду склали 9 028 918,79, 7 254 259,20 – благодійна допомога в натуральній формі для капітального ремонту, термомодернізації будівлі головного корпусу.

У 2018 році доходи по загальному фонду склали 14 819 127,49 грн, що на 14,75 % більше ніж у 2017. Фінансування загального фонду в 2018 році майже удвічі більше аніж у 2014.

Фінансово-господарська діяльність Станції переливання крові здійснюється на основі кошторису.

«Джерелом формування кошторису є:

кошти обласного бюджету, що надходять в розмірі передбаченому нормативами фінансування в обсягах, затверджених річним бюджетом;

власні кошти, отриманні від надання продажі медикаментів у відповідності до діючого законодавства України;

благодійні грошові внески, гранти, дарунки і пожертвування підприємств, організацій та окремих громадян, іноземних юридичних та фізичних осіб» [1].

Для здійснення статутних повноважень СПК може використовувати можливості комерційних банків, організацій, доброчинних фондів, фірм, тощо.

Кошти що надходять від надання платних послуг зберігаються на рахунках в установах банку і використовуються відповідно до кошторису, який затверджується Уповноваженим органом управління. Невикористані в звітній період кошти вилученню не підлягають і використовуються за призначенням у наступному році.

Використання бюджетних коштів проводиться у відповідності з Бюджетним Кодексом України.

«Контроль за правильним використанням коштів здійснює Фінансова інспекція, органи Державного Казначейства, інші фінансові та правоохоронні органи. Кошти закладу охорони здоров'я зберігаються на його рахунку в установах Державного Казначейства. Не використані за звітний період кошти підлягають поверненню в районний бюджет» [1]. Станція переливання крові має право придбати і орендувати необхідне йому обладнання та інші матеріальні ресурси, користуватися послугами будь-якого підприємства, установи, організації або фізичних осіб, фінансувати за рахунок власних коштів заходи, які сприяють поліпшенню соціально-побутових умов колективу. Здавати в оренду рухоме майно. Використання коштів станції переливання крові за статтями витрат представлено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Аналіз витрат станції переливання крові за 2014-2018рр.

Підстатті витрат	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення 2018 від 2014	
						абсолют., тис.грн. 2015/2014 2016/2015 2017/2016 2018/2017	>відносно, % 2015/2014 2016/2015 2017/2016 2018/2017
Оплату праці робітників і службовців	1 179 943	4 787 100	5 155 600	6 214 473	7 958 323	3 607 157 368 500 -2 941 126, 5 743 850	305 7,7 20 28
Нарахування на оплату праці	868 883	1 262 000	929 700	481 272	1 748 634	393 117 -332 300 -448 428 1 267 362	45 -26 41 3,63
Придбання предметів постачання, витратних матеріалів	22 100	4 726 700	5 186 800	43 130,50	137 979	4 704 600 460 100 -5 143 66	212 9,73 -99

						94 549	219
До того ж:							
канцелярське						22 500	-
приладдя, матеріали і		22 500	25 000	27 000		0	11,1
предмети для						2000	8
поточних						110 979	411
господарських цілей							
медикаменти і						2 258 600	11
перев'язувальні	223 400	248 200	2 568 500	229 399	3 115 499	86 500	934
засоби						-2 339 101	-91
						2 886 100	258
продуктів харчування						230 350	261
	88 250	318 600	573 300	735 450	520 000	254 700	79,9
						115	28,2
							-29
Відраження і						2 300	104
службові роз'їзди	2 200	4500	2500	180	2 880	-2000	-44
						-2 320	-92,8
						2 700	155
Оплата комунальних						1 409 133	476
послуг	295 867	1 705 000	1 802 500	584 712	1 198 066	97 500	5,71
						-1 217 788	-67
						613 354	104
Всього витрат	2 680 643	10 308 400	11 243 900	11 315 616,5	11 881 381		

Джерело: розроблено автором на основі додатку А

Отже, у таблиці 2.4 було проаналізовано динаміку витрат станції переливання крові за 2014-2018 рр. В цілому за п'ять років сума витрат зросла утричі на 9 200 738 млн. грн. Найбільш суттєво зросли витрати на оплату праці робітників, у 2015 році 4 787 100, а у 2017 році 810800, на 3976300 млн. грн, майже вдвічі, тому що відбулося підвищення посадового окладу; збільшилися витрати й у статті «медикаменти і перев'язувальні засоби» у 2017 році 294500, у 2015 році 248200, на 46300 тис. грн.

Фінансово-економічний стан залежить також від динаміки руху позабюджетних коштів.

Господарські витрати призначені для створення нормальних умов діяльності бюджетної установи. За рахунок цих засобів здійснюються заходи щодо підтримки в належному стані встаткування, інвентарю, будинків і займаної площі, створюються умови для працюючого персоналу по обслуговуванню контингенту. Аналіз господарських витрат включає оцінку повноти виконання кошторису витрат, забезпеченості установи господарськими матеріальними ресурсами й ефективності їхнього використання, виявлення факторів відхилення

фактичної витрати від кошторису, перевірку дотримання встановлених норм витрати.

Таблиця 2.5 - Аналіз структури фонду оплати праці на підприємстві КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»

Форма матеріальних виплат	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р
	Кількісний показник	Кількісний показник	Кількісний показник	Кількісний показник	Кількісний показник
Фонд основної заробітної плати	2075,40	2187,70	2688,5	3587,30	3919,9
Фонд додаткової заробітної плати	1296,10	1789,10	1621,1	2977,90	3474,60
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	882,70	969,70	1171,3	2384,70	2741,20
виплати пов'язані з індексацією заробітної плати	-	440,30	-	-	14,7
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	91,10	297,10	117,4	156,80	525,3
- матеріальна допомога	91,10	172,00	117,4	156,80	327,8
- соціальні пільги	-	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	329,80	372,50	442,4	581,60	706,80
Всього ФОП тис. грн	3462,6	4273,90	4427,00	6722,00	7918,9

Джерело: розроблено автором на основі ДОДАТКУ В

Як бачимо з таблиці 2.5 на протязі аналізованого періоду фонд оплати праці поступово збільшується.

У 2018 році фонд оплати праці становив 7 918,9 тис. грн., що на 1 196,9 тис.

грн., більше ніж у 2017 році, на 3 491,9 більше ніж у 2016 році, на 3 645,0 більше ніж у 2015, на 4 456,30 більше ніж у 2014. Залежно від цього збільшуються і інші показники.

2.2 Аналіз динаміки та структури персоналу КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВННЯ КРОВІ М.МАРІУПОЛЬ» протягом 2015-2018 рр.

Персонал є основним фактором у будь – якій системі управління. В магістерській роботі проаналізовано загальну структуру і динаміку персоналу на прикладі КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя». Користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в даній організації проаналізуємо кількісну характеристику і коефіцієнт плинності персоналу.

На досліджуваному підприємстві лінійно - функціональна структура.

«Управління станцією здійснює головний лікар Мавров Володимир Григорович. Він несе персональну відповідальність за виконання покладених на станцію завдань і здійснення нею своїх функцій. Діє без довіреності від імені станції в межах своїх повноважень та представляє її інтереси у державних органах, установах та організаціях, а також у взаємовідносинах з українськими та іноземними організаціями, іншими юридичними та фізичними особами» [2].

Головний лікар розпоряджається коштами та майном станції відповідно до чинного законодавства України та Статуту. Укладає договори, видає від імені станції довіреності, відкриває рахунки в органах Державної казначейської служби України, в установах банків в установленому законодавством порядку. Він має право укладати трудові договори з працівниками станції, розподіляти функціональні обов'язки між своїми заступниками; у межах своєї компетенції видавати накази та інші розпорядчі документи, давати вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників станції, організовувати та контролювати їх виконання; подавати на затвердження департаменту охорони здоров'я облдержадміністрації кошторис та штатний розпис станції; приймати на роботу

та звільняти з роботи працівників станції згідно з чинним законодавством України про працю; визначати за погодженням з департаментом охорони здоров'я облдержадміністрації організаційну структуру станції, чисельність працівників; вирішувати інші питання діяльності установи відповідно до законодавства України.

При відсутності головного лікаря його обов'язки виконує заступник з організаційно-трансфузіологічної допомоги.

Головний лікар та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність обліку, статистичної та бухгалтерської звітності.

На станції переливання діє лінійно-функціональна організаційна структура, яка передбачає, що кожний відділ спеціалізується на виконанні окремих функцій на всіх рівнях управління. Лінійно -функціональна структура КЛПУ «Станції переливання крові м. Маріуполя» зображена на рисунку 2.1.

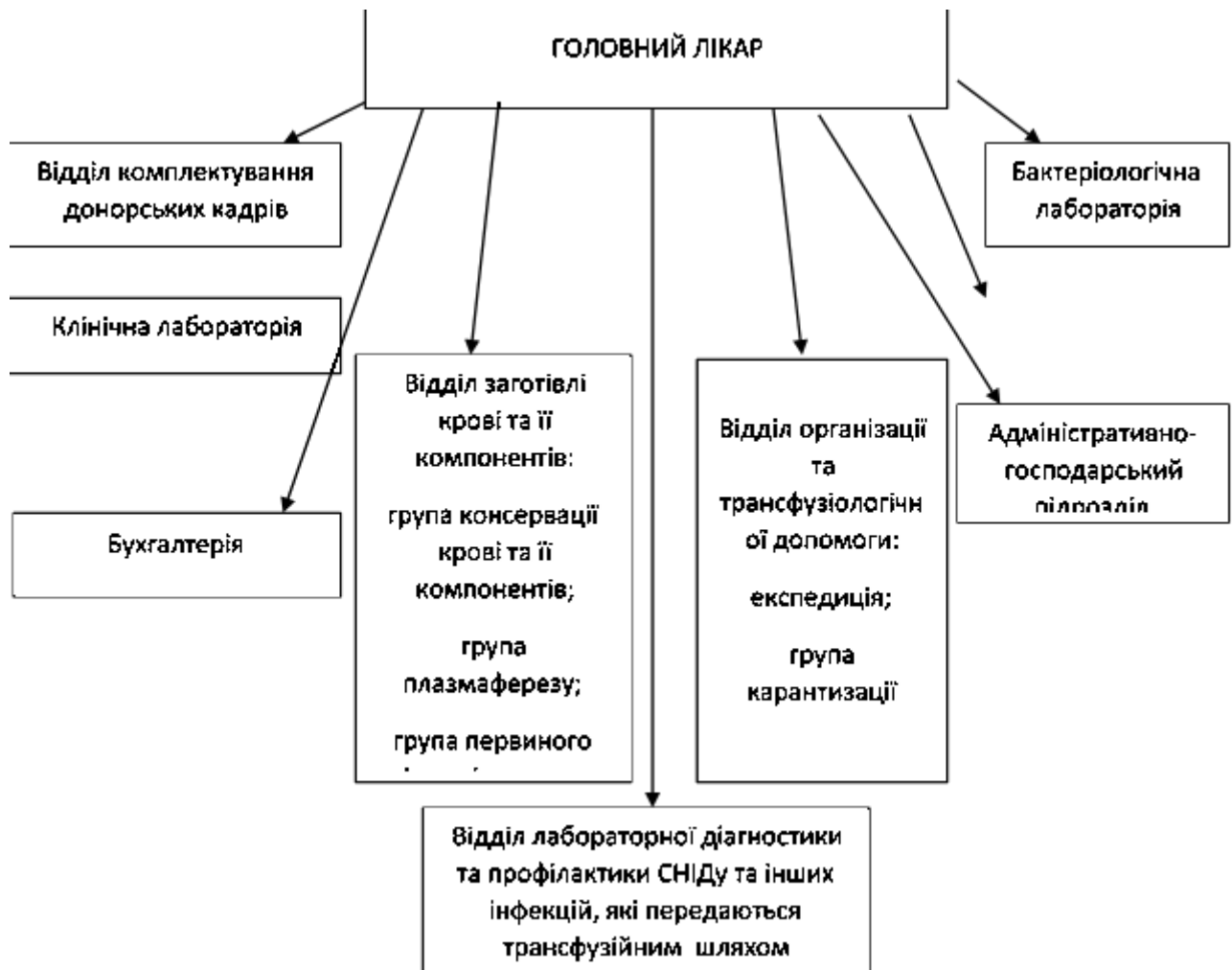


Рисунок 2.1 – Лінійно – функціональна структура персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»

Джерело: розроблено автором на основі [1, стр. 1-3]

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

«Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою. Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників» [18, с.56]. Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і

кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості. Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень. Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину. За результатами визначення планової чисельності персоналу підприємства складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати. У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга .

Таблиця 2.6 - Кількісна характеристика персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»

№	Назва показників	Всього за період 2014-2018 рр.					Відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014 2016/2015	2017/2016 2018/2017
1	облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	119	117	115	116	112	-2 -2	1 -4
2	прийнято працівників	11	11	1	-	-	0 -10	-1 0

3	вибуло працівників	15	13	-	1	-	-2 -13	1 -1
4	кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів	15	13	-	1	-	-2 -13	1 -1
5	кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	-	-	-	6	5	0 0	6 -1

За даними таблиці 2.6 можна побачити, що рух робочої сили за останні п'ять років незначний. Це обумовлюється тим, що з 2014 по 2018 рр. не відбулося істотних змін на підприємстві і текучість кадрів мінімальна.

З метою здійснення кількісної оцінки рівня плинності використовується коефіцієнт плинності кадрів, що характеризує питому вагу зайвого обороту персоналу у середньообліковій чисельності працівників підприємства та визначається за формулою:

$$K_{пл} = \frac{O_3}{\overline{Ч_{об}}} \times 100\%.$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п.к} = (Ч_3 - Ч_{н.з})/Ч_{сер}$), відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменше звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт оновлення персоналу $K_{он} = \frac{O_{он}}{\overline{Ч_{об}}} \times 100\%$, де $O_{он}$ – чисельність звільнених працівників, замість яких потрібно буде прийняти на підприємство нових характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв'язку з виробничою необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту по вибуттю $K_в = \frac{O_в}{\overline{Ч_{об}}} \times 100\%$ характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу

За допомогою даних таблиці 2.6 можна охарактеризувати показники плинності, вибуття, оновлення персоналу. Показники персоналу в КЛПУ

«Станція переливання крові м. Маріуполя» за 2014-2018рр. наведенні в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Показники плинності персоналу в КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» за 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+ -)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014 2016/2015	2017/2016 2018/2017
Коефіцієнт оновлення персоналу %	0,12	0,11	0	0,008	0	-0,01 -0,11	0,008 -0,008
Коефіцієнт вибуття персоналу %	0,12	0,11	0	0,008	0	-0,01 -0,11	0,008 -0,008
Коефіцієнт плинності кадрів %	0,12	0,11	0	0,008	0	-0,01 -0,11	0,008 0,008

Джерело: розроблено автором на основі ДОДАТКУ В

На підставі результатів соціологічних досліджень, що проводилися у різний час та у різних країнах світу, було встановлено, що припустима межа значень коефіцієнта плинності має знаходитися у діапазоні 5-7%.

Як бачимо з даних таблиці 2.7 показники оновлення, вибуття, плинності персоналу – мінімальні. Це може призвести до негативного процесу- старіння персоналу, до процесу, що стримує можливості відновлення якісного кадрового складу завдяки відсутності тенденцій до оновлення професійно кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку його фізичних та інтелектуальних здібностей, набуття передового досвіду роботи. У результаті такі тенденції скорочують можливості для стратегічного розвитку підприємства та набуття або підвищення його рівня конкурентоспроможності на ринку.

2.3 Оцінка впливу психологічних аспектів стратегічного менеджменту на діяльність персоналу підприємства

Соціально-психологічні методи стратегічного управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників

зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив.

Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів стратегічного управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Для того щоб визначити і проаналізувати вплив психологічних аспектів стратегічного менеджменту на діяльність підприємства КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя», зокрема індексу групової згуртованості, було проведено дослідження, з допомогою психометричного тесту методом Сішора. Результати дослідження зображені у вигляді таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Результати індексу групової згуртованості колективу бухгалтерії КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»

№ респондента	Показник групової згуртованості в балах				
	Висока (15 і вище)	Вище середнього (11-15)	Середня (7-11)	Нижче середнього (4-7)	Низька (4- і менше)
1		14			
2	16				
3	16				
4	16				
5		13			
6			10		
Всього:	3	2	1		
%	50	33,3	16,7		

Статистичний результат:

Високий рівень – 3 людини – 50%

Середній рівень – 2 людини -33,3%

Вище середнього – 1 людина – 16,7%

Показник індексу згуртованості Сішора дорівнює 15, це свідчить про високий рівень згуртованості групи. Колектив бухгалтерії характеризується значним рівнем організованості і згуртованості. В ньому працюють люди з достатньо великим стажем, їх взаємовідносини вже налагоджені.

Для того щоб визначити ступінь сприятливості соціально – психологічного клімату колективу бухгалтерії було проведено дослідження по методиці Є.І. Рогова.

Результати дослідження наведені в таблиці 2. 9

З таблиці видно, що в цілому в колективі, ступінь сприятливості психологічного клімату висока. Результати опитування 5 з 6 досліджених показали високий результат сприятливості. 1 людина вважає, що ступінь сприятливості середня.

Таблиця 2.9 - Результати дослідження ступеня сприятливості соціально – психологічного клімату.

№ учасника	Питання №													Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	3	2	1	2	1	2	1	3	1	2	3	2	3	26
2	2	3	2	1	2	1	3	1	1	2	2	3	3	26
3	3	3	1	2	1	2	3	2	1	2	1	3	3	27
4	2	3	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	22
5	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	3	1	25
6	2	3	2	3	1	2	3	2	1	2	3	2	1	27
														153

Проаналізувавши відповіді учасників, можна зробити висновок, що в колективі бухгалтерії комфортна психологічна атмосфера, колектив є достатньо

згуртованим і в колективі високий ступінь сприятливості соціально – психологічного клімату. Необхідно лише підтримувати таку атмосферу, покращувати систему мотивації і продовжувати проводити дослідження для того щоб

Для вдалої оцінки ступеню задоволення працею персоналу в КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» було проведене дослідження. Був обраний метод анкетного опитування, як найбільш ефективний. Надзвичайна популярність цього методу пояснюється різноманітністю і якістю соціологічної інформації, яку можна одержати за його допомогою. Даний метод засновується на висловлюваннях окремих осіб і проводиться з метою виявлення найтонших нюансів в думках респондентів.

Анкетне опитування проводилося конфідційно. В дослідженні прийняли участь 6 людей, різного віку і рангу.

Результати анкетування персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» зображені в вигляді таблиці 2.10.

Таблиця 2.10- Результати анкетування персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»

Показник	Результат опитування	
	Незадоволення %	Задоволення %
Розмір заробітної плати	60	40
Робота без великої напруженості і стресів	50	50
Навчання, курсова підготовка	75	25
Перспективи професійного росту	45	55
Взаємовідносини з керівництвом	20	80
Інформування на підприємстві	30	70
Важливість і відповідальність виконаної роботи	45	55
Умови праці	30	70
Надійність роботи, котра дає впевненість у завтрашньому дні	20	80
Взаємовідносини, котрі склалися з колегами	20	80

В результаті проведеного анкетування були зроблені наступні висновки:

Лише 40% досліджених відмітили, що задоволені розміром заробітної плати. Необхідно збільшити роль матеріального стимулювання. Але при цьому необхідно пам'ятати, що підвищення заробітної плати приведе до великих затрат. Рекомендується наладити систему премій для підняття показників. Дуже низький показник – навчання, курсова підготовка, лише 25 % задоволені професійним навчанням, яке проводиться в організації і за її межами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М. МАРІУПОЛЯ»

3.1 Стратегічні заходи посилення використання психологічних аспектів управління персоналом КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»

Соціально – психологічний клімат – це якісна сторона міжособистісних відносин, що виявляються у вигляді сукупності психологічних аспектів, що сприяють або навпаки перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. Нині проблема діагностування соціально – психологічних аспектів дуже актуальна і перспективна, тому що зростають вимоги до психологічного включення людини в ту чи іншу діяльність.

Для створення і процвітання підприємства необхідно, щоб люди, які працюють в цій установі, відчували себе «командою». Однією з ознак «команди» є згуртованість, взаємодопомога, підтримка і одночасно вимогливість до себе й інших. Необхідно щоб в колективі був такий стан, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей. Необхідно щоб люди, які працюють в організації були задоволені своєю працею.

Як можна побачити з таблиці 2. основним показником яким незадоволені працівники станції є – розмір заробітної плати. Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо зв'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею.

На станції переливання крові існує положення про преміювання працівників, воно розроблено відповідно Кодексу законів про працю, Закону України «Про оплату праці», положенням Колективного договору.

На основі цього положення зроблено висновки, що система преміювання в закладі вводиться з ціллю посилення матеріальної зацікавленості робітників у виконанні та перевиконанні планів затверджених на рік по заготівлі крові та її

переробки на компоненти та препарати. Це положення поширюється на адміністративно-управлінський персонал, лікарів, фахівців з базовою та не повною вищою медичною освітою, технічний персонал, молодший медичний персонал, фахівців та господарсько-обслуговуючий персонал станції переливання крові.

Преміювання робітників закладу здійснюється відповідно з їх особистим внеском в загальні результати роботи станції з урахуванням виконання планового завдання по заготівлі та переробки крові.

В КЛПУ «Станції переливання крові м. Маріуполя» використовуються наступні види преміювання:

- по результатам роботи за календарний період -50%;
- за вислугу років – 25%;
- за безперервний стаж роботи на станції – 5%;
- премії за виконання важких та особливо важких завдань -10%;
- премії к ювілейним та святковим датам -10%.

Преміювання працівників здійснюється в межах ліміту бюджетних асигнувань затверджених на фінансовий рік за рахунок економії фонду оплати праці.

Особистий розмір премії працівникам встановлюється головним лікарем в залежності від якості та об'єму виконаних робіт і може дорівнювати або перевищувати розмір місячного окладу окремого працівника.

Премії виплачуються не пізніше терміну виплати заробітної плати за місяць, наступним за звітний період, в якому нарахована премія.

Можливості КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» у підвищенні заробітної плати обмежені, тому мають розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні.

Такими компенсаторами можуть виступати: організація професійного навчання, організація тренінгів і курсів для підвищення кваліфікації.

На основі проведеного аналізу запропоновано заходи удосконалення використання психологічних аспектів управління персоналом в КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя»

1. Створення відділу управління персоналом
2. Вдосконалення процесу навчання підготовки та перепідготовки персоналу
3. Проведення тренінгу з розвитку мотивації у персонала.

Ефективне використання персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (рис.3.1).

Основне завдання директору відділу управління персоналом буде полягати у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості; відповідає за підтримання іміджу КЛПУ «Станція переливання крові м.Маріуполя» всередині підприємства і за його межами;у співпраці з підрозділом по роботі з персоналом забезпечують наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, в тому числі - за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку.



Рисунок 3.1. Організаційна структура відділу управління персоналом КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» (вдосконалена)

Джерело: складено автором

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, сектору навчання та розвитку і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

Побудова системи навчання - процес трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення у успішному функціонуванні компанії.

Розглянемо основні принципи побудови і впровадження системи навчання персоналу на КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя».

Навчання, що проводилося раніше, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, мали туманне уявлення про його цілі та кінцевому результаті. Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і

відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя». набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Схему навчання персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя». слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві втримується чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;
- реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;
- оцінка – моніторинг ефективності навчання.

За умови використання системи навчання персоналу на КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» прогнозований позитивний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);

- шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи;

- персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання персоналу на підприємстві має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом і управління підприємством в цілому.

Навчання персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя». покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувати зацікавленість, пізнавальну активність, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності.

Доволі привабливим та ефективним методом навчання персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя». є тренінг, що дає можливість за допомогою рольових ігор, рішення нестандартних задач змінити поведінку, набутти нових професійних навичок. Тренінг відноситься до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал та відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними. У тренінгові програми слід включати такі складові, які потребують нестандартного, інноваційного та креативного осмислення та рішення..

Наразі існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких є ефективною та спрямована на розвиток певних навичок і компетенцій особистого, а також професійного характеру. Усі тренінгові програми, що існують можливо поділити на три групи: тренінги особистісного зростання; тренінги спілкування; бізнес-тренінги.

Доведено, що працівники повинні брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення справ компанії з метою стабілізації поточної ситуації. Відвідування навчальних курсів треба проводити із певною періодичністю згідно до заздалегідь розробленого плану розвитку персоналу. Підприємство, що дотримується такої стратегії, у майбутньому матиме змогу сформувати кваліфікований і досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Але щоб отримати максимальну віддачу від вкладення коштів у розвиток професійних компетенцій персоналу, треба спрямувати

зусилля на створення цілісної системи корпоративного навчання. Створення вказаної системи можливо, якщо на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описані необхідні компетенції персоналу, усвідомлена потреба в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Послідовно формується й розвивається корпоративна культура.

Отже, висока якість роботи співробітників, дотримання ними єдиних стандартів і вимог, розуміння і прийняття бізнес-цілей та стратегій розвитку організації, а також належність до єдиної корпоративної спільноти забезпечать суттєві конкурентні переваги для підприємства у разі запровадження системи корпоративного навчання.

«Бізнес-тренінг є методом інтенсивного та активного навчання, який зорієнтований на збагачення знань і вмінь працівників підприємства, розвиток персональних і фахових навичок, у тому числі навичок колективної роботи й творчого вирішення конкретних проблем. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для конкурентної боротьби на ринку. А тому важливим є усвідомлення невідповідності наявних знань персоналу підприємства та потреби набуття ними нових стійких навичок» [20, стр. 36].

Враховуючи усе викладене, пропонується розглянути проведення тренінгів як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання. Процес розробки ефективної системи навчання складається з трьох послідовних кроків. На першому етапі керівництво підприємства усвідомлює необхідність застосування прогресивних форм навчання і починає використовувати тренінги. Наступним кроком є розробка програм розвитку персоналу, що передбачають регулярний комплекс навчальних заходів, спланованих заздалегідь. На завершальному етапі за умови розуміння підприємством важливості ролі кадрової складової відбувається створення комплексної системи корпоративного навчання, що є наразі найдосконалішою формою розвитку професійних та особистих компетенцій персоналу

Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя». запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом.
2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» необхідно поліпшити системи навчання персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» і провести тренінг для збільшення мотивації у персоналу.

«Соціально-психологічні фактори визначаються якостями трудових колективів, їхнім соціально-демографічним складом, рівнем підготовки, дисциплінованості, трудової активності та творчої ініціативи робітників, системою ціннісних орієнтацій, стилем керівництва в підрозділах і на підприємстві в цілому та ін» [13, стр. 46].

Таким чином, використовуючи ці заходи в КЛПУ «Станції переливання крові м. Маріуполя» покращиться вплив соціально – психологічних факторів на діяльність, методи психологічної мотивації, спрацьованість співробітників та й взагалі ефективність роботи всієї організації.

3.2 Економічне обґрунтування стратегічних заходів посилення використання психологічних аспектів управління персоналом КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М. МАРІУПОЛЯ»

В Україні обов'язки, щодо фінансування професійного навчання, покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств не має можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва.

Перешкодою у розвитку системи професійного навчання є неякісна організація навчання та підготовки персоналу, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Навіть, коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це відбувається в неробочий час.

Також, однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю.

Таблиця 3.1 Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя».

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	20 000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	50 000,00
Всього	70 000,00

Джерело - складено автором

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії 70 000 тис.грн.

Таблиця 3.2 - Порівняння результатів діяльності КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» за рахунок впровадження заходів посилення використання психологічних аспектів.

Показник	Результат опитування			
	До впровадження заходів		Після впровадження заходів	
	Незадоволення %	Задоволення %	Незадоволення %	Задоволення %
Розмір заробітної плати	60	40	55	45
Робота без великої напруженості і стресів	50	50	50	50
Навчання, курсова підготовка	75	25	25	75
Перспективи професійного росту	45	55	40	60
Взаємовідносини з керівництвом	20	80	20	80
Інформування на підприємстві	30	70	20	80
Важливість і відповідальність виконаної роботи	45	55	35	65
Умови праці	30	70	20	80
Надійність роботи, котра дає впевненість у завтрашньому дні	20	80	20	80
Взаємовідносини, котрі склалися з колегами	20	80	10	90

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що заходи які були запропоновані для посилення використання психологічних аспектів управління персоналом здійснили позитивний вплив на персонал, всі показники збільшилися.

Отже, з метою підвищення ефективності управління персоналом на КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» та створити сучасний відділ управління персоналом.
2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в необхідно поліпшити системи навчання персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» і організувати тренінг для підвищення мотивації у персоналу.

ВИСНОВКИ

Серед багатьох різноманітних проблем управління (економічних, технологічних, організаційних), вивчених різними науками, соціально - психологічні займають одне з центральних місць.

«Соціально – психологічні фактори – спостережувані або фіксовані прояви соціально – психологічної реальності. Вони впливають на всі психологічні прояви індивіда: його сприйняття, мислення, пам'ять, уяву, емоції і волю»

Створення ефективного середовища для праці людей обумовлює, передусім, необхідність формування належного соціально – психологічного клімату в колективі.

Адже психологічний клімат будь якої організації – це настрій трудового колективу, його стійкий психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності, моральну атмосферу та відносини між співробітниками.

Концентрація уваги керівників на психологічних аспектах управління створює умови не тільки для успішного досягнення спільної кінцевої мети, але і для повної трудової віддачі працівників, розвитку їх творчої активності і задоволення духовних потреб.

Соціально – психологічні методи представляють собою найбільш тонший інструмент дії на соціальні групи людей і особистість людини. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому застосуванні тих або інших прийомів (які перераховані в розділі). Принципи демократизації людських відносин, дотримання прав особистості повинні в сучасних умовах домінувати над адміністративними методами і авторитарним стилем керівництва. Важливо знати і прогнозувати вплив соціально – психологічних методів на роботу персоналу.

В роботі проаналізовано динаміку та структуру персоналу КЛПУ «СТАНЦІЯ ПЕРЕЛИВАННЯ КРОВІ М. МАРІУПОЛЬ» протягом 2014-2018 р;

З`ясовано, що показники оновлення, вибуття, плинності персоналу – мінімальні. Це може призвести до негативного процесу- старіння персоналу, до

процесу, що стримує можливості відновлення якісного кадрового складу завдяки відсутності тенденцій до оновлення професійно кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку його фізичних та інтелектуальних здібностей, набуття передового досвіду роботи оцінити вплив психологічних аспектів стратегічного менеджменту на діяльність персоналу підприємства;

Проаналізовано динаміку витрат станції переливання крові за 2014-2018 рр. В цілому за п'ять років сума витрат зросла утричі на 9 200 738 млн. грн. Найбільш суттєво зросли витрати на оплату праці робітників, у 2015 році 4 787 100, а у 2017 році 810800, на 3976300 млн. грн, майже вдвічі, тому що відбулося підвищення посадового окладу; збільшилися витрати й у статті «медикаменти і перев'язувальні засоби» у 2017 році 294500, у 2015 році 248200, на 46300 тис. грн.

Фінансово-економічний стан залежить також від динаміки руху позабюджетних коштів.

Для аналізу ступеню задоволеності умовами праці було проведеного анкетування і були зроблені наступні висновки:

Лише 40% досліджених відмітили, що задоволені розміром заробітної плати. Необхідно збільшити роль матеріального стимулювання. Але при цьому необхідно пам'ятати, що підвищення заробітної плати приведе до великих затрат. Рекомендується наладити систему премій для підняття показників.

Дуже низький показник – навчання, курсова підготовка, лише 25 % задоволені професійним навчанням, яке проводиться в організації і за її межами.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом.
2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» необхідно поліпшити системи навчання персоналу КЛПУ «Станція переливання крові м. Маріуполя» і провести тренінг для збільшення мотивації у персоналу.

Впровадження даних рекомендацій дозволить підвищити ефективність системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Статут КЛПУ «Станції переливання крові м. Маріуполя»
2. Закон України "Про охорону праці" // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
3. Закон України від 24.0.1995 р. №108/95-ВР “Про оплату праці” // Все для бухгалтера в торгівлі.
4. Законодавство України про працю. Збірник законодавчих та нормативних актів.
5. Збірник законів України про працю / Упор. Болотіна Н.Б. - К.: Знання, 2006. - 349 с.
6. Кодекс законів про працю України: станом на 1 жовтня 2006 р. - К.: Паливода А.В., 2006 р. - 104 с.
7. Базарова, Т.Ю . Управління персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; під ред. Т.Ю. Базаровой. - М, 2008. -423 с
8. Бойчик І.М., Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації / Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчан М.І. Друге видання, виправлене і доповнене, 2005. - 298с.
9. Вілюнас В. К. Психологічні механізми мотивації людини / Вілюнас В. К. 2006. -356с.
10. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 245с.
11. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / Управління персоналом, 2005. -265с.
12. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні, 2004.- с.286
13. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації

- персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. -с.112.
14. Докучаєв О.А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. – 2006. с.178.
 15. Донцова Ю., Актуальные проблемы мотивации офисных работников // Служба кадров – 2006. с. 254.
 16. Економіка підприємства: Підручник / За редакцією С.Ф. Покрокивного. - Видання 2-ге перероблене та доповнене. - К.: КНЕУ, 2001. - 528с.
 17. Економіка підприємства: Посібник / За редакцією П.С. Харіва. - Тернопіль: Економічна думка. 2004. - 500с.
 18. Ермакова А. Формирование позитивного мотивационного климата // Отдел Кадров - 2005. С.254.
 19. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці // Бізнес. - 2007. с.302.
 20. Жадан О.В., Вовк І. Є. Адресна мотивація персоналу щодо підвищення ефективності роботи підприємства // Менеджер. - 2002. с.235.
 21. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті // Персонал. – 2006. с. 200.
 22. Іванілов О.С., Губа О.М. Застосування в комерційних організаціях узагальненої системи стимулювання праці // Актуальні проблеми економіки. - 2006. с.132.
 23. Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови // Економіка України. - 2005.-350с.
 24. Ілященко А.Х. історичний аспект формування мотивації праці // Економіка та держава. - 2007. - с.235.
 25. Караваєв І. Найтрадиційніший вид мотивації: Порядок преміювання працівників підприємства // Бізнес-консультант - 2007. – 350с.
 26. Кібанов, А.Я. Управління персоналом організації / під ред. А.Я. Кібанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М, 2012. - 158 с
 27. Клокар О.О. Вплив основних факторів на трудову мотивацію

- сільськогосподарських працівників // Економіка АПК. - 2006.—150с.
28. Коваленко М. Мотивація і стимулювання праці менеджерів як напрямок підвищення ефективності корпоративного управління // Наукові записки Тернопільського педагогічного університету імені В. Гнатюка. - 2004. -205с.
 29. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. - Херсон: Олді-плюс, 2006. - 288 с.
 30. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2004. - 337с.
 31. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. Пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП, 2005. - 752 с.
 32. Корецька С.О. Мотивація трудової діяльності в соціально-економічному механізмі регулювання ринку праці і заробітної праці // Держава та регіони. - 2006. -360с.
 33. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Ред. Хаєт Г.Л. - К.: ЦУЛ, 2003. - 403 с.
 34. Котвицький А.А. Модель організаціїматеріальногостимулювання персоналу // Формуванняринковихвідносин в Україні. – 2004, - с.103.
 - 35.Єськов О. Мотивація і стимулювання праці // Бізнес. - 2007. -165с.
 36. Коваленко М. Мотивація і стимулювання праці менеджерів як напрямок підвищення ефективності корпоративного управління // Наукові записки Тернопільського педагогічного університету імені В. Гнатюка. - 2004. 256с.
 37. Крушельницька О.В., Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Кондор, 2006. - 308 с.
 38. Кузнецький В., Заохочення і покарання // Галицькі контракти, 2005. - №16. - С.44 - 46.
 39. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. - К.: КНЕУ, - 2005 - 398 с.
 40. Нємцов В.Д., Менеджмент організацій / В.Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - Навч. посібник. - К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2000. - 392 с.

41. Семкіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства // Актуальна проблема економіки. - 2004. -с. 185.
42. Семкіна М.В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - с.184.
43. Семкіна М.В. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин // Україна: елементи праці. - 2004. –131с.
44. Ситнік О.Д. Ковальчук О.О. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки. - 2007. –187 с.
- 45.Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. - Курс лекцій. - К.: МАУП, 2001. - 168 с.
- 46.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с
47. Хміль Ф.І., Основи менеджмента: Підручник. - К.: Академвидав, 2005. - 608 с.
48. Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи її вирішення // Наукові записки ТНПУ. Серія. Економіка. - 2005. - №18. - С.273 - 275.
49. Череп А.В. Стимулювання праці - необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва // Економіка. Фінанси. Право. - 2005. - №2. - С.16.
50. Шокун В.В., Основи менеджменту: Навч. посіб. / В.В. Шокун, Т.І. Пішеніна. - К.: УН-т України, 2005. - 340 с.