

Имя пользователя:  
Білоус Світлана Петрівна

ID проверки:  
1005409462

Дата проверки:  
09.12.2020 11:12:19 EET

Тип проверки:  
Doc vs Internet + Library

Дата отчета:  
09.12.2020 11:54:59 EET

ID пользователя:  
100001852

Название файла: **ЕП-М20\_Шапошник В.С.\_перевірка**

Количество страниц: 72    Количество слов: 15196    Количество символов: 125542    Размер файла: 890.15 KB    ID файла: 1005701263

## 3.64% Совпадения

Наибольшее совпадение: 1.3% с источником из Библиотеки (ID файла: 1005701271)

2.46% Источники из Интернета    314 ..... Страница 74

2.09% Источники из Библиотеки    228 ..... Страница 76

## 4.17% Цитат

Цитаты    6 ..... Страница 77

Ссылки    1 ..... Страница 77

## 0% Исключений

Нет исключенных источников

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**  
Навчально-науковий інститут економіки і права  
Кафедра менеджменту та економічної безпеки  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент організацій

До захисту допускаю  
Завідувач кафедри  
С.А. Назаренко  
(ініціали, прізвище)  
  
(дата, підпис)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
освітнього ступеня МАГІСТР

**УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**  
**ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Студентка групи МО-19 Шапошник Віра Степанівна  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

**Науковий керівник** професор, д.е.н. Зачосова Н.В.  
(вчені ступінь та звання, прізвище, ініціали) (підпис)

**Консультанти:**  
(вчені ступінь та звання, прізвище, ініціали) (підпис)

Черкаси – 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС РЕАЛІЗАЦІЇ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Управління персоналом як напрям менеджменту організацій.....	6
1.2. Форми і методи управління персоналом сучасних підприємств .....	11
1.3. Підходи до формування системи управління персоналом і оцінювання її ефективності .....	26
Висновки до першого розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КАНІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» .....	33
2.1. Напрями діяльності комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня».....	33
2.2. Аналіз фінансового стану комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня».....	36
2.3. Характеристика форм і методів управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня» .....	42
Висновки до другого розділу .....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	51
3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом через механізми його стимулювання і мотивації і можливості його застосування у вітчизняній практиці .....	51
3.2. Пропозиції щодо управління розвитком персоналу комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня» .....	57
Висновки до третього розділу.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	67
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема управління персоналу широко обговорюється у науковій і прикладній площинах. В умовах, коли фінансові і матеріальні ресурси господарських структур обмежені, їх фінансовий стан дестабілізований, можливості інноваційного розвитку стримуються відсутністю нових технологій, кадровий потенціал стає основним підприємницьким фактором, здатним забезпечити належний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Водночас, управління персоналом зазнає трансформацій. З'являються нові підходи до мотивації працівників, постійно відбувається зміна парадигм розуміння ролі кадрів у системі менеджменту суб'єктів господарської діяльності – персонал розглядається то як людський ресурс, то як один із активів компанії, то як фактор виробництва, то як суттєва конкурентна перевага, то як стейкхолдер із власним набором інтересів, що мають враховуватись керівництвом підприємства. Зміна підходу провокує зміну форм і методів управління персоналом, а тому ця тема не втрачає своєї актуальності та є вартою дослідження.

Проблематикою управління персоналом у різних аспектах цікавляться такі вітчизняні дослідники, як: Белік В. Д. [1, 2], Водолажська Т. О. [3], Возна Л. Б., Босак О. В. [4], Гавкалова Н. Л. [5], Гірняк К. М. [6], Гугул О. Я. [7], Денисенко М. П., Будякова О. Ю. [8], Довбня С. Б., Письменна О. О. [9, 10], Климчук А. О. [11], Козаченко Г. В., Лихолобов Е. А. [12], Куцик В. І., Кліпкова О. І., Амелін М. О. [13], Левицька І. В., Климчук А. О. [14], Лелі Ю. Г. [15], Ткаченко А. М., Сепета В. В. [16], Устіловська А. [17], Ушенко Н. В., Минаєва В. В. [18], Шитікова Л. В. [19], Шубалий О. М. [20], Шульгіна Т. С. [21] та ін. Однак, зважаючи на постійні зміни поглядів на ефективний перебіг процесів набору кадрів, їх підготовки, стимулювання та мотивації, вивільнення, розвитку, тощо, чимало сучасних аспектів управління персоналом, які відбуваються на практиці, лишаються поза увагою наукової спільноти.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана у відповідності до плану науково-дослідних робіт Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького, і є фрагментом наукової теми кафедри менеджменту та економічної безпеки «Парадигми управління системами і процесами для забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях (номер державної реєстрації 0120U100615), у контексті якої у роботі сформувано рекомендації щодо модернізації підходів до управління персоналом, у тому числі і у напрямі забезпечення кадрової безпеки організації.

**Метою дослідження** є критичний огляд традиційних форм і методів управління персоналом підприємств і пошук їх нових актуальних видів, придатних для використання у сучасних умовах господарювання в Україні.

**Завдання дослідження.** Для досягнення поставленої у роботі мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити управління персоналом як напрям менеджменту організацій;
  - розкрити форми і методи управління персоналом сучасних підприємств;
  - конкретизувати підходи до формування системи управління персоналом і оцінювання її ефективності;
  - охарактеризувати напрями діяльності комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня»;
  - провести аналіз фінансового стану комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня»;
  - надати характеристику форм і методів управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня»;
  - дослідити зарубіжний досвід управління персоналом і можливості його застосування у вітчизняній практиці;
  - надати пропозиції щодо управління розвитком персоналу комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня».
- Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є форми і методи управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів управління персоналом на комунальному підприємстві галузі охорони здоров'я.

**Методи дослідження.** Методичною основою написання кваліфікаційної роботи було обрано монографічний метод і метод контент-аналізу, за допомогою яких було досліджено класичні та сучасні теорії кадрового менеджменту, проаналізовано підходи до управління персоналом господарських структур. Широке застосування отримали методи аналізу, синтезу, візуалізації у другому розділі кваліфікаційної роботи під час діагностики фінансово-господарського стану підприємства. При формулюванні висновків і пропозицій за результатами дослідження було використано метод узагальнення. Необхідність використання конкретного методу наукового дослідження визначалась завданнями та метою кваліфікаційної роботи.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Із використанням надбань зарубіжного досвіду управління персоналом, автором запропоновано оновлені підходи до застосування форм і методів управління персоналом у практиці вітчизняних господарських структур.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці пропозицій щодо оптимізації форм і методів управління персоналом, які використовуються вітчизняними підприємствами, у т.ч. комунальним некомерційним підприємством «Канівська центральна районна лікарня».

**Апробація результатів роботи.** Основні результати, відображені у кваліфікаційній роботі, пройшли апробацію у формі тез на Всеукраїнській науковій конференції молодих учених «Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2020» (м. Черкаси, 23-24 квітня 2020 р.) (Додаток А).

[Redacted]

**РОЗДІЛ 1****ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС РЕАЛІЗАЦІЇ ФОРМ І МЕТОДІВ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА****1.1. Управління персоналом як напрям менеджменту організацій**

Управління персоналом уже тривалий час виокремлюється і теоретиками, і практиками в самостійний напрям менеджменту, що має свої власні парадигми, підходи, методи, прийоми та принципи.

Цікаву історичну довідку щодо розвитку концепцій менеджменту персоналу пропонує у своїй публікації Тимохіна О.О. Так, дослідниця відзначає, що еволюція управління персоналом відбувається паралельно із розвитком суспільства в цілому. У 70х-80х роках ХХ століття виникли нові напрямки діяльності у системі управління працівниками, зокрема, планування та розвиток персональної кар'єри персоналу, його поступова інтеграція до процесу менеджменту підприємства, комунікація в середині організації, а на зміну відділів кадрів на підприємствах країн Західної Європи й Америки були сформовані відділи людських ресурсів. У другій половині ХХ століття набули популярності ідеї «виробничої демократії», що пропагували підтримку безконфліктних ситуацій у робочих колективах. У 80-90-ті роки ХХ століття сформувався новий підхід в управлінні кадрами, що заклав основи командного менеджменту.

Сильний кадровий потенціал лежить в основі успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Історично управління персоналом досліджували у розрізі наук, частина із яких мала **СОСУНОК ДО** виробничої, комерційної і некомерційної діяльності. Як самостійна наука, із власним методологічним апаратом, управління персоналом сформувалось у 60-70-х роках ХХ століття. Саме у цей момент починають створюватись специфіко орієнтовані кафедри управління персоналом у США, а потім у провідних університетах більшості країн Західної Європи. Перші свідчення про управління персоналом у контексті

окремої науки управління датуються кінцем XIX – початком XX ст.. Поштовхом для цього стала орієнтація суспільного виробництва не тільки на його матеріальні елементи, а й на людину як особистість, на розвиток її інтелектуальних, креативних, творчих здібностей, культури мислення, навиків комунікації, формування матеріальних і духовних засад для її всебічного та цілісного розвитку [22:106-107].

Звернемося до існуючих дефініцій управління персоналом. Як відзначають Луцик Т.Р. та Ігнатенко С.П. «управління персоналом в системі операційного менеджменту – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами» [23:190]. Зважаючи на те, який складний комплекс взаємопов'язаних задач вирішується у межах реалізації функцій управління персоналом, пропонуване визначення вважаємо надто спрощеним.

Нам імпонує підхід Тимохіної О.О., яка наголошує, що «під управлінням персоналом розглядають науку і мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в умовах професійної діяльності. Це цілеспрямований процес, який має за мету ефективне та раціональне використання працівників підприємств за допомогою системи принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації персоналу» [22:110]. Така дефініція підкреслює тезу про те, що управління людьми – це не лише комплекс попередньо визначених дій і заходів, що приймаються людьми, але і мистецтво, тобто діяльність, яка крім іншого – знань, умінь, навиків, вимагає і творчого підходу.

Однак, рівень «творчості» у підходах різних управлінців до менеджменту персоналу суттєво різняться. Ще залишилися прихильники адміністративного стилю управління, за якого персонал вважається нічим іншим, як одним із ресурсів організації, і метою управління ним є найбільш ефективне його використання для задоволення потреб суб'єкта господарювання. За такого підходу рівень «творчості» в управлінських рішеннях є мінімальним, а



мистецтво управління змінюється на послідовність командних вказівок, які вимагають чіткого виконання.

Загрева В. відзначає, що «менеджмент персоналу як наука отримує важливу інформацію з різних теоретичних сфер. У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її ресурсом – людським капіталом. З огляду на це, управління процесом його розвитку є важливим складником загальної системи управління персоналом» [24:86]. Таким чином, сучасне управління персоналом у контексті менеджменту організацій має містити і комплекс заходів щодо розвитку кадрового потенціалу, формування кадрового резерву належної якості, будуватись на засадах людино центризму, розуміння потреб працівників і їх цінності для компанії, її успіху, тощо.

У процесі менеджменту організацій, як відзначають Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. «концептуальний механізм організації роботи з персоналом підприємств є складним процесом, який залучає до свого виконання всіх працівників підприємства різною мірою, але маючи ОДНУ мету – ефективний ріст у всьому, а саме: для підприємства – фінансово-господарський, а для працівників – кар'єрно-доходний» [25:67]. Таким чином, підкреслюється необхідність балансування інтересів усіх зацікавлених сторін процесу управління персоналу, а це і топ-менеджмент, і кадрові служби, і начальники відділів – безпосередні керівники, і власне працівники, і профспілкові комітети. І якщо для підприємства і його власників основним бажанням і метою діяльності є отримання прибутку або досягнення соціального ефекту,

Підходи до управління персоналом різняться у залежності від країни, резидентами якої є суб'єкти господарювання, де вони застосовуються. Світогляд, традиції, виховання та культура визначають конкретні практики кадрового менеджменту. Так, у табл.1.1 систематизовано характерні риси управління персоналом у практиках менеджменту різних країн.

Отже, найбільш орієнтованою на персонал і його потреби є система кадрового менеджменту, поширена у Японії. Це країна усталених традицій і правил, де працівники вважаються цінністю компанії, її вагомою конкурентною

перевагою. Американський стиль управління персоналом є досить агресивним, і виживання працівника у колективі є значною мірою його власним клопотом.

Таблиця 1.1 – Характерні риси управління персоналом у практиках менеджменту різних країн

Параметри	Вітчизняна практика	Американська практика	Японська практика
Мета управління	Використання кадрового ресурсу в інтересах підприємства	Максимальна віддача – максимальний прибуток	Гармонія інтересів працівника і підприємства
Ставлення до працівників	Працівники – це ресурс, власність підприємства	Працівники – це конкурентна перевага, важливий актив підприємства	Працівники – це цінність, потенціал і запорука успіху підприємства
Ставлення до праці	Виконання завдань у межах обов'язків при наявності необхідних засобів	Виконання завдань за усяку ціну	Поважливе, відповідальне
Конкуренція між працівниками	Присутня	Присутня і агресивна	Практично відсутня
Гарантії для робітників	Майже відсутні	Середні	Високі
Модель найму	За рекомендацією або у відповідності до кваліфікації	На основі резюме, досвіду, освіти, відгуків	За рекомендацією або з урахуванням родинних зв'язків
Тривалість трудових відносин	Тривалі трудові відносини	Контрактна форма	Довічний найм
Прийняття рішень	За погодженням або вказівкою керівництва	Ініціативно або за вказівкою керівництва	За порадою з наставником, старшою особою
Делегування повноважень	Широко використовується	Помірно використовується	Майже не використовується
Поведінка у колективі, взаємини з колегами	Формальні або партнерські	Партнерські	Сімейні або партнерські
Ставлення до досвіду працівника	Є бажаним при прийомі на роботу і вимагається як гарантія компетенцій	Досвід не є обов'язковим, а у окремих випадках – зовсім не бажаний	Велика повага і шана досвідченим працівникам
Модель оплати праці	Залежно від посади	Залежно від результатів роботи	Залежно від стажу роботи у компанії

Складено автором на основі [22:107-108]

Вітчизняна практика видається змішаною моделлю американського та японського підходів, однак, із власним колоритом певної байдужості до

10

організації роботи з персоналом – норми трудового законодавства виконуються, однак, на потребу формування і розвитку кадрового потенціалу увага не звертається. Не зважаючи на такі практичні спостереження, більшість дослідників вважає, що у сучасних умовах докорінно змінилася роль людини в організації. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації [24:89].

На рис. 1.1 узагальнено елементи системи управління персоналом організації.



Рисунок 1.1 – Елементи системи управління персоналом організації

Складено автором

Таким чином, процес управління персоналом має розпочинатись із конкретизації мети кадрового менеджменту. На рис.1.1 така мета запропонована узагальнено, водночас, у залежності від стадії життєвого циклу організації вона може зазнавати коректив. Принципи і методи управління персоналом залежать від кадрової політики, прийнятої та поширеної на підприємстві. Проте, їх набір

є більш-менш універсальним, різниця може бути у активності застосування кожного окремого методу.

## 1.2. Форми і методи управління персоналом сучасних підприємств

Для реалізації постійного впливу на співробітників підприємства задля **КОНТРОЛЮ** виконання ними посадових обов'язків і мотивації їх до активної ефективної роботи застосовуються особливі способи управлінського впливу – методи управління персоналом. Ці методи бувають дуже різними з точки зору їх ефективності, а також з позиції тимчасових і матеріальних витрат, яких вони **ВИМАГАЮТЬ**. Основні та допоміжні методи управління персоналом допомагають підвищити рівень лояльності працівників підприємства, зацікавити їх в **МАКСИМІЗАЦІЇ** результатів своєї праці.

Найбільший рівень складності для організації ефективної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання пов'язаний з **УПРАВЛІННЯМ** персоналом. Матеріальні та фінансові активи вимагають від менеджменту лише своєчасного їх обслуговування, від них не може бути непередбачуваної реакції на те чи інше управлінське рішення. З персоналом підприємства все інакше: **ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ** необхідно враховувати інтереси колективу та прораховувати різні можливі варіанти відповідної моделі **ПОВЕДІНКИ**.

**Індивідуальність співробітників** визнається все більш важливим фактором ефективності використання кадрових ресурсів, тому сучасні методи **КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ** виділяють все більше уваги різним формам мотивації з можливістю їх формування і своєчасного корегування при трансформації тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Власник будь-якого бізнесу зазвичай орієнтований на отримання прибутку, і вся функціональна діяльність підприємства скеровується на досягнення мети **МАКСИМІЗАЦІЇ** показників рентабельності. Однак, керівники підприємств розуміють, наскільки важливо якнайкраще задовольняти фінансові

12

та соціальні потреби та інтереси своїх працівників для того, щоб ефективність їх праці постійно зростала.

Фундаментальну основу процесу управління персоналом формують декілька принципів (рис. 1.2).

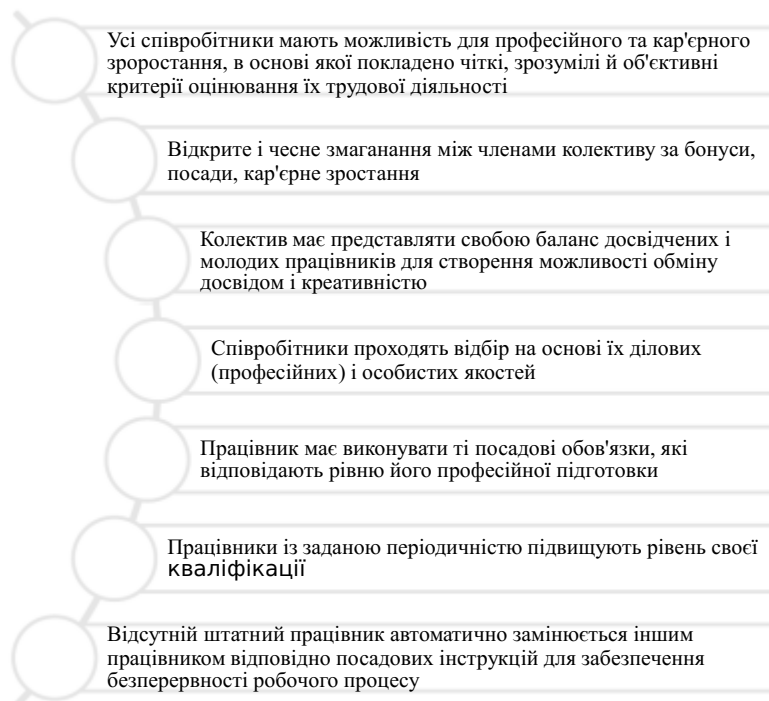


Рисунок 1.2 – Принципи управління персоналом

Складено автором

Ще одним важливим і навіть визначальним принципом має бути те, що управлінські рішення мають бути повністю відповідними чинному трудовому законодавству й іншими нормативними актами.

Базові методи управління персоналом мають застосовуватись на усіх етапах формування та підтримання на високому професійному рівні кадрового

складу підприємства, починаючи від пошуку нових працівників і закінчуючи призначенням осіб на керівні посади.

Фахівці виділяють декілька груп методів управління персоналом, серед них: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Для досягнення балансу на шляху до задоволення всіх інтересів і потреб персоналу необхідним є їх застосування у комплексі (табл.1.2). Для кожного з методів управління персоналом характерними є власний зміст, спрямованість впливу, спосіб впливу та організаційна форма його виконання.

Таблиця 1.2 – Методи управління персоналом

Методи управління персоналом	Притаманні риси методів управління
Організаційно-розпорядчі методи	Інструментом коригуючого впливу на поведінку співробітників виступають такі поведінкові фактори: дисципліна під час реалізації трудових відносин, потреба робити внесок у досягнення загальних цілей організації, відчуття обов'язку перед колективом. Члени трудового колективу підкоряються вимогам адміністративних актів, які регламентують їх поведінку.
Економічні та соціально-психологічні методи	Ця група методів використовується в якості додаткових інструментів впливу на поведінку персоналу. В їх основу покладено систему взаємин і матеріальне стимулювання ефективної роботи. Важливим є балансування між постійним прагненням задовольняти соціальні потреби персоналу та не завдати шкоди добробуту підприємства.

Складено автором

Організація взаємодії у трудових колективах зазвичай будується на ефективному розподілі завдань. Очолюють підрозділи підприємства компетентні керівні особи, наділені рядом повноважень. Без урахування усього спектру потреб конкретного підприємства та особливостей його діяльності неможливо вибудувати логічну та послідовну структуру управління. Для того, аби ефективно управляти персоналом і здійснювати необхідні господарські дії, формується система, до якої можуть бути інтегровані кілька другорядних підсистем для підтримки роботи окремих напрямів фінансово-господарської діяльності.

На структуру управління чинять вплив такі параметри, як кількість персоналу, масштаби діяльності підприємства та сфера його функціонування. На великих підприємствах необхідним є створення підрозділів, що підпорядковуватимуться управлінському апарату. Між окремими ланками управління формується перманентна взаємодія, що дає змогу домогтися високої ефективності роботи працівників за усіма напрямками господарської діяльності.

Організаційні методи, що використовуються в управлінні персоналом, реалізуються шляхом використання кількох структур: лінійної, під час застосування якої здійснюється управління підпорядкованими підрозділами за видами діяльності; функціональної, яка встановлює зв'язки між різними завданнями форм адміністративного і функціонального управління підприємством; лінійно-функціональної, для якої характерною є ієрархічна будова (єдині, хто може скористатися допомогою з боку функціональних менеджерів, це лінійні управлінці; ця система має ще одну назву «штабна»); дивізіональної чи філіальної, що формується за географічним параметром; матричної, яка відрізняється одночасним підпорядкуванням працівника одразу кільком менеджерам; така структура часто використовується на підприємствах, де виконуються завдання одночасно за багатьма напрямками; множинної – для цієї структури характерним є використання змішаних методів управління персоналом.

Чіткий розподіл сфери впливів та відповідальності керівних підрозділів підприємства безпосередньо впливає і на ефективність управління персоналом суб'єкта господарювання. Для забезпечення ефективності цього процесу посадові інструкції працівників мають містити вичерпний список обов'язків, прав, функцій і завдань для кожної окремої управлінської підсистеми.

Підгрунтям економічних методів управління персоналом виступає інструментарій економічного впливу на працівників суб'єктів господарювання. На перше місце висуваються фінансові важелі впливу на поведінку працівника. Системність і комплексність стають визначальними факторами ефективності використання економічних методів.

Управління персоналом проводиться через засоби реалізації таких заходів:

1. Організаційно-виробниче планування.

Для підприємницької структури формується єдина загальна система показників. Обирається конкретний звітний період (квартал, півріччя, рік), і фінансові результати підприємства за цей проміжок часу надаються для ознайомлення співробітникам компанії.

2. Комерційний розрахунок.

Вирішальними фактором у цьому випадку є принципи, характерні для ринкової економіки, такі як вільне ціноутворення, готовність нести відповідальність за результати власної праці та конкуренція з іншими підприємствами на ринку.

3. Система економічних регуляторів.

До складу цієї системи входять: загальнодержавні регулятори – це фіскальні структури, податки, контроль ціноутворення, тарифні ставки, форми забезпечення кредитів чи державні гарантії й економічні пільги; місцеві регулятори – місцеві податки та збори, рентні платежі, які встановлюються місцевими органами влади для формування місцевих бюджетів; внутрішньосистемні регулятори господарської діяльності підприємств – передбачають формування фінансових фондів підприємств; норми відрахувань до цих фондів встановлюються топ-менеджментом і власниками компанії.

4. Програмно-цільове управління персоналом підприємства.

Даний метод застосовується в якості запасного управлінського варіанту, коли виникають непередбачувані ситуації, варіанти управлінських рішень для яких попередньо не розроблялись.

В основі усіх без винятку економічних методів управління персоналом знаходяться потреби особи – працівника, заради задоволення яких він здійснює трудову діяльність. Мета економічного методу впливу на персонал криється у тому, щоб змотивувати його працювати на підприємстві із максимально ефективно.



Деякі методи і форми управління персоналом можна об'єднати в кілька узагальнених груп.

#### 1. Економіко-математичне моделювання.

У результаті економіко-математичного моделювання різні економічні явища набувають вигляду та форми математичних моделей. Розробляється умовний імідж об'єкта управлінського впливу, що дає можливість прораховувати окремі варіанти вирішення завдань менеджменту. Моделювання суттєво спрощує уявлення менеджера про реальний управлінський об'єкт, зберігаючи при цьому всі притаманні йому характеристики.

Економіко-математична модель, як люстерко, віддзеркалює всі аспекти досліджуваного процесу або явища. Для неї є характерними: процес дослідження та вивчення закономірностей, за якими еволюціонує явище, процес чи об'єкт, оцінювання та аналіз його структурної будови та властивих йому якісних ознак; ідентифікація методів вирішення управлінської задачі; аналітична обробка результатів, що їх вдалося здобути у процесі аналітичної роботи.

#### 2. Набір економічних важелів.

Досить важлива роль у економічному управлінні персоналом належить плануванню. Воно ідентифікує основний вектор еволюції підприємства в цілому та його основних підрозділів.

Процес фінансування опосередковує справедливий розподіл створеної додаткової вартості, формує фінансову базу для забезпечення стабільної постійної роботи суб'єкта господарювання у конкретний момент часу і у стратегічній перспективі.

Забезпечити зростання рівня рентабельності і ефективно використовувати власні, залучені та позичені фінанси дає змогу процес кредитування. У цьому економічному методі поєднані господарська самостійність об'єкта та централізоване управління його діяльністю. Кредитна установа зацікавлена у своєчасному поверненні фінансових ресурсів, тому проводить превентивне оцінювання ризиків.

Важливе місце належить ціноутворенню як основному важелю економічного управління. На процес формування ціни (у тому числі, і на ціну праці – заробітну плату) прямо впливають витрати, які покладаються на підприємство, та динаміка попиту на продукти із урахуванням рівня існуючої на ринку конкуренції.

Для гарантування підвищення рівня зацікавленості персоналу у повному відшкодуванні витрат на виробництво товарів і досягнення економії корпоративних ресурсів підприємства використовується метод господарського розрахунку. Для цього методу характерні такі інструменти, як самоокупність, самофінансування, нормативи на випуск продукції, економічна незалежність підрозділів підприємницької структури.

При використанні методу бюджетного розрахунку головний тягар господарських витрат покладається на власника бізнесу, а у випадку із державними підприємствами – на державу та бюджетну систему.

### 3. Стимулювання та мотивація.

І мотивація, і стимулювання як методи управлінського впливу на поведінку працівників необхідні для результативного досягнення поставлених перед підприємством цілей. Співробітники компанії мають бути впевненими, що їх праця буде справедливо оплачена, а якщо результати їх роботи виявляться вищими, ніж заплановані, менеджменту належить передбачити для них додаткову винагороду. В результаті такого управління працівник докладає ще більше зусиль для ефективного виконання своїх професійних функцій, а рівень конкурентоспроможності підприємства зростає.

Ефективна робота співробітників неможлива без належного їх економічного стимулювання. Кожен працівник має право на гідну заробітну плату, що є відповідною рівню його кваліфікації та результатів трудової діяльності. Іншими словами, матеріальне стимулювання – це головний метод реалізації економічного управління. Якщо заробітна плата замала чи постійно змінюється і знижується по причині фінансової нестабільності підприємства, це негативно відображається на мотивації працівників.

При всій простоті використання, в системі мотивації присутні деякі нюанси. По-перше, необхідною є чітка синхронізація мотиваційних векторів менеджменту й економічних методів впливу з стратегічним планом розвитку підприємства.

Форми матеріального стимулювання мають застосовуватись для реалізації чітко визначеної цілі. Рівень мотивації співробітників поступово зростає, якщо вони усвідомлюють, за що саме і у якому розмірі вони отримають надбавку до заробітної плати. У такому контексті дуже добре спрацьовує постановка конкретних завдань для виконавців, показників трудової діяльності, за які планується виплата премії.

У тому випадку, якщо форми додаткової винагороди на регулярній основі отримують всі працівники підприємства, повністю втрачається їх стимулююча функція. Співробітники розпочинають сприймати премії на постійній основі як частину власної заробітної плати і не докладають достатньо зусиль задля підвищення рівня результативності праці. Повідомляти трудовий колектив про досягнення працівників можна за допомогою стендів чи корпоративної поштової розсилки, у такому випадку різні форми фінансового заохочення отримують ті співробітники, хто зміг досягти певного рівня ефективності за підсумками власної трудової діяльності за місяць, квартал або інший період.

Ефективність від матеріального стимулювання працівників буде максимальною у тому випадку, якщо премія буде виплачуватись відразу по закінченні етапу робіт і в справедливому обсязі.

Грошова винагорода як вид матеріального стимулювання може набувати різних форм:

- форму доплати за умови праці;
- форму надбавки до основної заробітної плати;
- форму премії.

Визначальна перевага економічних методів управління персоналом полягає у його високому рівні гнучкості. При здійсненні впливу на поведінку працівників у першу чергу враховуються їх економічні та фінансові інтереси. У

залежності від того, яке управлінське завдання потрібно вирішити на поточному етапі, систему можна піддати трансформаціям.

Шанс отримати матеріальну винагороду за професійні успіхи мотивує співробітників підприємства до використання креативних підходів до досягнення робочих цілей, примушує їх бути ініціативнішими та нести відповідальність за результати власної трудової діяльності.

Виникає один важливий управлінський момент: робота має проковувати позитивні емоції. Захоплена працею особа може отримувати велике задоволення навіть від виробничих труднощів, які їй доводиться вирішувати в процесі трудової діяльності. У іншому випадку навіть висока заробітна плата і преміювання не здатні будуть забезпечити ефективну роботу колективу. Мотивація персоналу до праці, що не викликає задоволення і позитивних емоцій, залишається дуже низькою.

Високий рівень задоволення соціальних потреб працівників і сприятливі стосунки всередині трудового колективу є не менш важливими, ніж гідна фінансова винагорода співробітників. Традиційні методи створення системи управління персоналом, що засновані на переконанні та силі морального впливу, активно застосовуються менеджментом у діяльності багатьох підприємств.

Згадані методи умовно поділяються на дві великі групи: соціологічні методи – використовуються щодо колективів співробітників, що взаємодіють між собою у процесі професійного виконання їх трудових обов'язків; психологічні – спрямовані на вплив і коригування внутрішнього світу конкретного працівника.

Соціальні методи кадрового менеджменту дуже рідко зустрічаються у формі самостійного способу організації роботи менеджменту з трудовим колективом. У переважній більшості випадків вони застосовуються у сукупності із психологічними методами. Специфічна риса сучасного виробництва така, що працівник у процесі трудової діяльності змушений вступати у взаємодію із багатьма людьми, і кожна з цих осіб має свої неповторні психологічні

особливості. Таким чином, для ефективного управління персоналом потрібно використовувати і психологічні, і соціальні методи управлінського впливу.

Кожен співробітник трудового колективу повинен сприйматися менеджером по персоналу як унікальна особистість із характерними для неї почуттями, способом мислення, стилем життя, організацією внутрішнього світу. Психологічні методи управління персоналом ефективно працюють у формі індивідуального впливу; вони спрямовані на конкретну людину і покликані зорієнтувати працівника на факт усвідомлення себе членом трудового колективу, який здійснює власний внесок у процес досягнення стратегічних цілей організації.

Соціально-психологічні методи включають такий набір управлінських дій:

- формування робочих колективів, створення груп;
- соціальне планування у процесі трудової діяльності;
- соціальний аналіз потреб колективу;
- задоволення духовних і культурних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки у колективі;
- формування творчої трудової атмосфери;
- забезпечення можливості участі працівників підприємства в управлінні

ним;

- розвиток у працівників власної ініціативи та відповідальності за професійні вчинки;

- соціальну та моральну мотивацію і стимулювання працівників до ефективного і сумлінного виконання трудових обов'язків;

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;
- позитивний психологічний вплив на співробітників;
- встановлення норм для моральних санкцій і заохочень за результатами

трудової діяльності.

Існують і інша параметри для класифікації методів управління персоналом: наприклад, ознака приналежності до класичних функцій менеджменту (організації, мотивації, координації, аналізу, нормування,

контролю, обліку). За таким параметром виділяють процеси відбору кандидатів, наймання працівників, ділову оцінку кандидатів на посади, профорієнтацію, соціалізацію співробітників, мотивацію до праці, адаптацію нових членів трудового колективу, тощо.

Набір адміністративних методів управління персоналом.

У підвалини цих методів кадрового менеджменту покладено вимоги до неуклінного дотримання норм трудової дисципліни та використання фінансових стягнень за допущені порушення трудових процесів. Такі методи є характерними для великих підприємств, на яких без жорстких директивних правил, яким мають підкорятися усі працівники, важко налагодити ефективну професійну діяльність.

Будь-який адміністративний метод кадрового менеджменту у компанії спирається на нормативно-правову базу, яка формується на: законодавстві України (закони, укази Президента, постанови уряду); нормативні документи, які видані владними структурами вищого рівня (регламенти, стандарти, інструкції, методики, положення); плани, програми, завдання, стратегії та інші власні внутрішні документи підприємства; розпорядження, накази керівництва бізнес-структури, що визначають заохочення або покарання для членів трудового колективу.

Для адміністративних методів управління персоналом характерними є: беззаперечне та своєчасне виконання працівниками всіх регламентуючих або адміністративно-правових актів; відповідність організації та функціонування керівних органів підприємства адміністративним нормам.

Виділяють різні способи реалізації адміністративного впливу керівництва на дії співробітників компанії:

1. Матеріальна відповідальність, фінансові стягнення з працівників підприємства.

Збитки, яких працівники завдали суб'єкту господарювання власними непрофесійними діями чи бездіяльністю, підлягають обов'язковому відшкодуванню. Це положення стосується і матеріального збитку, що заподіяний

співробітниками третій особі, і який було відшкодовано за рахунок фінансових ресурсів підприємства.

2. Дисциплінарна відповідальність працівника, стягнення зі співробітників.

У випадку порушення працівником підприємства трудового законодавства чи вчинення ним дисциплінарного порушення (наприклад, невиконання посадових обов'язків або не забезпечення такої якості робіт, яка б відповідала посадовій інструкції), до такого працівника застосовується покарання у формі дисциплінарного стягнення. Накладається воно керівництвом підрозділу **ЧИ** іншою посадовою особою, яка володіє відповідними **ПОВНОВАЖЕННЯМИ**. Звільнення як останній із можливих варіантів дій може застосовуватись за клопотанням безпосереднього керівника працівника **ТОП-менеджментом** підприємства.

За порушення трудових прав відносин співробітник компанії може бути позбавленим щомісячної **ЧИ** щоквартальної премії, бонусів; до такого **ВИДУ** покарання можуть додаватися і зауваження **ТА** догани.

3. Адміністративні стягнення з працівників.

Такі стягнення застосовуються як міра відповідальності працівника, що **ВЧИНИВ** адміністративне правопорушення. Стягнення може набувати **ФОРМИ** попередження, штрафу, виправних робіт, адміністративного арешту, конфіскації **ЧИ** оплатного вилучення предмета, що було визнано знаряддям **ЧИ** об'єктом правопорушення. До площини трудових відносин мають безпосередній **СТОСУНОК** лише два види покарань: адміністративний штраф і дискваліфікація.

Для усіх адміністративних методів побудови механізму управління персоналом обов'язковою вимогою є суворе підпорядкування керівників нижчих ланок управління вищому керівництву.

Переваги таких взаємин полягають у наступному:

- простежується єдина позиція керівного складу компанії на шляху до досягнення стратегічних цілей;
- виникає мінімальна кількість матеріальних витрат;

- забезпечується своєчасне реагування менеджменту та персоналу на зміни, що відбуваються на підприємстві, і гарантується максимально швидке досягнення поставлених перед компанією цілей.

Недоліки адміністративних методів:

- мінімізація ініціативності членів трудового колективу;  
- відсутність мотивації для співробітників і ризик появи антистимулів до роботи;

- низький рівень кваліфікації співробітників великих підприємств по причині відсутності зацікавленості в її підвищенні у перспективі.

Адміністративні методи управління персоналом при їх застосуванні на практиці можуть демонструвати як позитивні, так і негативні наслідки.

Позитивні результати виявляються як наслідок реалізації таких заходів:

1. Рівень позитивного організаційного впливу зростає при наявності: ретельно пропрацьованого **СТАТУТУ** підприємства, доступного для ознайомлення **КОЖНОМУ** члену колективу суб'єкта господарювання; чітких і зрозумілих правил внутрішнього розпорядку; докладних і транспарентних посадових інструкцій для кожної штатної позиції; справедливої контрактної системи підбору персоналу й встановлення оплати праці.

2. Ефективні види реалізації розпорядчих дій: до них належать накази керівництва, що демонструють актуальний стан проблемного питання, перелік виділених ресурсів (**бюджет**), заплановані заходи, терміни їх проведення і прізвища відповідальних за реалізацію осіб; чіткі усні вказівки менеджерів середньої ланки та начальників підрозділів; **ефективна** система перманентного контролю якості результатів трудової діяльності.

3. Метод «батога і пряника» (досягнення балансу між різними видами **заохочень** і **покарань**): передбачається аналіз причин плинності кадрів та їх усунення у перспективі для стабілізації **СКЛАДУ** трудового колективу; надання підтримки співробітникам підприємства у їх прагненні працювати ефективніше і підвищувати власну кваліфікацію (премії, **бонуси**, збільшення рівня оплати праці, призначення на вищу посаду, кар'єрне зростання); запозичення одного із



постулатів японської системи управління персоналом: помилки працівників **ЛИШЕ** фіксуються, а досягнення озвучуються перед усім **КОЛЕКТИВОМ**.

Негативні результати від управління персоналом спостерігаються у компаніях, де практикується:

1. Малоефективний вплив на працівників: вплив через типовий статут без урахування специфіки діяльності підприємства; застосування правил внутрішнього трудового розпорядку, які давно втратили актуальність і довгий час не переглядались; використання застарілої та неефективної організаційної управлінської структури; відсутність зрозумілих посадових інструкцій для різних штатних посад; системи оплати праці без бонусів за хорошу роботу та стимулюючих надбавок і премій за високі професійні результати.

2. Неєфективні методи управлінських дій щодо персоналу: **незрозумілі, несвоєчасні** або суперечливі розпорядження топ-менеджменту; усні вказівки керівників без акценту на важливі трудові моменти; **цілковита** відсутність системи контролю якості трудової діяльності або її недостатня ефективність.

3. Дисбаланс між заохоченнями і покараннями: премії надто малі, а штрафи – навпаки.

Історично, виділяють три основні моделі реалізації управління персоналом:

1) менеджер персоналу є опікуном для усіх працівників, і турбується про належні умови праці та сприятливу психологічну атмосферу у трудовому колективі. Ця модель походить від **соціал-реформістських** ідей кінця XIX-початку XX ст. і знаходить **своє сучасне** втілення у багатьох варіаціях доктрини **людських відносин** у контексті кадрового менеджменту. Статус менеджера по персоналу у компанії при цій моделі низький: такий управлінець, найчастіше, це просто клерк, **що** має освіту в галузі соціології або психології, і який асистує лінійним керівникам у **проведенні** ефективною кадровою політики підприємства **щодо** найманих працівників;

2) менеджер по персоналу як фахівець в укладанні трудових договорів (**контрактів**), включаючи колективні договори. У великих компаніях, які масово

використовують трудові ресурси низького рівня кваліфікації, його роль полягає у здійсненні адміністративного контролю за неухильним дотриманням працівниками норм трудового договору, обліку переміщень, що використовуються для трудової діяльності; регулюванні трудових відносин у процесі ведення переговорів із профспілками. Професійне виконання цих та інших функцій потребує, як правило, належної юридичної підготовки, що забезпечує менеджеру з персоналу високий статус у штаті працівників підприємства;

3) менеджер з персоналу як «архітектор» кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, що відіграє важливу роль у розробці та реалізації довгострокової кадрової стратегії підприємства. Його важлива місія – забезпечення організаційної та професійної компетентності усіх складових кадрового потенціалу підприємства та високого рівня його фаховості. Він входить до складу топ-менеджменту підприємства та має фахову підготовку в такій галузі управлінської діяльності, як управління людськими ресурсами [26:236].

Сучасні науковці та дослідники проблем управління персоналом стверджують, що на вітчизняних підприємствах необхідно розвивати особистісно орієнтований підхід до кадрового менеджменту, одним із важливих елементів якого є оцінювання і врахування індивідуальних особливостей кожного працівника, тому керівному персоналу необхідно застосовувати різні діагностичні методи, інструменти та процедури з метою кращого розуміння внутрішнього емоційного стану персоналу, актуальних і потенційних можливостей працівників. Тільки маючи точну інформацію менеджер зможе цілеспрямовано спланувати і реалізувати процес розвитку необхідних для ефективної роботи якостей працівників [27:57].

На нашу думку, потребують додаткового дослідження підходи до формування системи управління персоналом.

### 1.3. Підходи до формування системи управління персоналом і оцінювання її ефективності

Формування системи управління персоналом – це процес коректної конкретизації довгострокових і поточних цілей кадрового менеджменту у прив'язці до наявних у підприємства ресурсів, суб'єктів реалізації встановлених цілей, необхідного для цього інструментарію, тощо. Таким чином, система управління персоналом – це сукупність елементів реалізації кадрової політики підприємства задля задоволення його господарських інтересів і успішного досягнення мети створення і входження на ринок.

Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р., Андрусів С. В. відзначають, що «Грунтуючись на дії законів, концепція менеджменту персоналу повинна відображати такі основні аспекти: функціональний; організаційний; соціально-психологічний; цільовий; змістовий; структурний. Функціональний аспект передбачає структурування завдань у системі менеджменту персоналу за напрямками, які відповідають її суті та змісту та сприятимуть зростанню конкурентоспроможності. Серед них виділяємо такі:

- формування концепції та стратегії менеджменту персоналу відповідно до мети діяльності організації та загальної стратегії її розвитку;
- планування потреби організації у персоналі;
- розроблення кадрової політики;
- вибір технології управління набором і відбором персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- управління кар'єрою та мобільністю персоналу;
- звільнення персоналу;
- оцінювання ефективності управління персоналом організації» [28:188].

Таким чином, формування системи управління персоналом має проходити поетапно та давати змогу реалізуватися усім процесам – від рекрутингу, підбору та пошуку персоналу – до моменту його вивільнення з усіма необхідними процедурами щодо забезпечення кадрової безпеки.

Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. наголошують на тому, що «робота з персоналом підприємства полягає у виконанні цілого комплексу робіт. Насамперед цей комплекс полягає в необхідності вибору типу кадрової політики і визначення служб по роботі з персоналом. Наступними сходами в роботі з персоналом є кадрове планування; набір, відбір кадрів та облік трудових книжок; оцінювання та атестація персоналу; управління процесами розвитку; руху, вивільнення, підготовки та перепідготовки персоналу підприємства з метою підвищення ефективного управління персоналом» [25:67].

Комплексна система управління персоналом має містити у своїй структурі ряд підсистем, оскільки на більшості підприємств вона має складну та багаторівневу будову. Кожна виокремлена підсистема має власний конкретний напрям функціонування та виконує ряд важливих завдань щодо управління персоналом. Найбільш загальними можна назвати такі підсистеми:

- підсистема загального управління (у її межах реалізуються процеси управління всією організацією в цілому);
- підсистема планування процесу кадрового менеджменту (передбачає розробку кадрової політики підприємства, аналіз і оцінювання тенденцій трудового ринку, складання прогнозу і перспективного плану набору необхідного персоналу);
- підсистема обліку персоналу (у її межах відбувається підбір нових працівників, проводяться співбесіди з ними, встановлюються варіанти заохочень);
- підсистема трудових відносин (забезпечує аналіз взаємин, що склалися між працівниками підприємства, містить набір заходів щодо запобігання і усунення конфліктів між персоналом);
- підсистема забезпечення та контролю оптимальних умов для безпечної реалізації трудової діяльності (у її межах проходять заходи охорони праці як у масштабах всього підприємства, так і окремо щодо конкретних посадових осіб);

- підсистема розвитку та навчання персоналу (опосередковує питання ПІДГОТОВКИ нових кадрів до трудової діяльності на конкретному підприємстві, а також опікується підвищенням кваліфікації штатних працівників);

- підсистема управління мотивацією до ефективної трудової діяльності (включає обрання системи оплати праці, морального і грошового заохочення професійних успіхів співробітників).

Конкретний набір ПІДСИСТЕМ системи управління персоналом залежить від розміру підприємства. Деякі підсистеми можуть виконувати одразу кілька необхідних функцій, або ж у структурі системи управління персоналом можуть виокремлюватись нові підсистеми, не зазначені в наведеному списку. Конкретна комбінація підсистем для кожного підприємства різна, і залежить від специфіки його функціонування.

Система управління персоналом підприємства повинна забезпечувати можливість використання різних технологій кадрового менеджменту. Іванова М.І., Варяниченко О.В. під технологією управління персоналом розуміють «сукупність методів, прийомів, реалізація яких передбачає системне й послідовне виконання управлінських процедур і операцій, що забезпечує досягнення чітко визначеного або очікуваного результату» [29:85-86]. Таким чином, технології управління персоналом мають бути присутніми в усіх підсистемах кадрового менеджменту, і у залежності від мети функціонування такої підсистеми, відрізняються побудовою методологічного апарату їх досягнення.

Соболев В. Г. пропонує власну дефініцію технології менеджменту персоналу, і позиціонує її як систему, «в основі якої знаходиться процес, що являє собою послідовність дій із вирішення кадрових завдань у формі впливу на поведінку персоналу, забезпечує перетворення вхідних трудових ресурсів у додану вартість у відтворювальному процесі, функціонує на основі механізму, який включає принципи, форми, методи і способи та виражається у формі знань або науки, реалізується через підсистеми, забезпечуючи в такий спосіб послідовність етапів розвитку та використання кадрів, дає можливість

отримувати результати діяльності підприємства, що дозволяють досягати його цілей при узгодженні інтересів роботодавців та найманих працівників [30:198]. Вважаємо пропонуване визначення занадто деталізованим, водночас, у ньому акцент робиться одразу на кількох важливих аспектах: на необхідності балансування інтересів керівництва підприємства та його працівників у процесі кадрового менеджменту; на важливості поетапного виконання дій щодо організації та реалізації роботи з персоналом; на необхідності розвитку кадрів, а не на використанні їх виключно у якості ресурсу для досягнення стратегічної мети діяльності компанії.

Серед технологій ефективного управління персоналом фахівці кадрового менеджменту виділяють такі управлінські технології:

- технологія ефективної HR-стратегії;
- технологія ефективного планування персоналу;
- технологія ефективного відбору та найму персоналу;
- технологія ефективної мотивації персоналу;
- технологія ефективної оцінки персоналу;
- технологія ефективного контролю персоналу [29:84].

Як відзначає Гуцалюк О.М., «проблемою системи управління персоналом вітчизняних промислових підприємств залишається невисокий статус кадрової служби, а також достатньо низька якість підготовки фахівців цієї сфери [30:274]. Взагалі, оцінювання ефективності кадрового менеджменту і, відповідно, якості організації та функціональної спрямованості системи управління персоналом, є важливим завданням менеджменту будь-якого суб'єкта господарської діяльності, оскільки отримана оцінка дасть змогу виявити кадрові резерви та джерела можливої економії ресурсів підприємства у межах реалізації роботи з персоналом.

Питання оцінювання ефективності системи управління персоналом піднімаються у фахових публікаціях таких вчених, як Бутенко І. А., Курносова А. В. [32], Гетьман О. О., Чабан Л. І. [33], Гончаренко О. В., Дідур К. М. [34], Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. [35], Миколайчук І. П. [36], Невмержицька С.

М., Петрусенко О. О. [37], Поліщук І. І. [38], Ходикіна І. В. [39]. Для оцінки економічної ефективності системи управління персоналом Гурченков О. П. та Гусаріна Н. В. пропонують застосовувати такі показники, як темпи зростання продуктивності праці, %; приріст виробітку на одного працівника у відсотках на один відсоток приросту середньомісячної заробітної плати одного працівника, %; приріст обсягу реалізованої продукції у відсотках на один відсоток приросту витрат в персонал, % [35:69]. Водночас, ефективність системи управління персоналом не можна оцінювати лише з економічної точки зору. Так, Бутенко І. А., Курносова А. В. наголошують, що «ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох ефектів: економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрової політики на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства); функціонального (пов'язаний з ростом ефективності функціонування системи управління персоналом); соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо)» [32:67-68]. Звісно, з математичної точки зору, економічну ефективність найлегше оцінити із використанням аналітичного інструментарію. Функціональний та соціальний ефекти важче піддаються визначенню.

Сучасні науковці відзначають, що «у методиці Д. Ульріха пропонується п'ять способів вимірювання ефективності HR-служби:

- 1) показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Так фахівці пропонують оцінити процеси, що розвиваються;
- 2) показники швидкості бізнес-процесів. Наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, цей спосіб можна вважати різновидом бенчмаркінгу, з усіма його недоліками і перевагами;
- 3) витрати при проведенні спеціальних програм й ініціатив – аналог ROI;

31

4) навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Такі аналітичні параметри оцінюються за допомогою методів анкетування, тестування або інтерв'ю» [32:69].

Бутенко І. А., Курносова А. В. пропонують конкретні показники оцінювання ефективності системи управління персоналом, у тому числі: загальний ліміт витрат на персонал і бюджети, постатейно; ФОП у структурі собівартості; витрати на підбір і найм персоналу; число порушень трудової дисципліни; розмір мінімального сукупного доходу працівника (відносно прожиткового мінімуму, СПОЖИВЧОГО кошику й середньої зарплати по регіону); інтегральний показник задоволеності персоналу працею, інтегральний показник лояльності, рівень знань про компанію, відсоток вакансій, заповнених за рахунок співробітників компанії, середній термін заповнення вакансій, наявність профілів компетенцій на посаді, наявність корпоративної моделі компетенцій, наявність положення про оцінку і його виконання, рівень оцінки топ-менеджерів, наявність і виконання програми розвитку персоналу, кадровий резерв, відсоток співробітників, що звільнилися, із числа кадрового резерву; відсоток участі резервістів у програмах розвитку персоналу [32:70-71]. Ознайомившись із публікацією Миколайчук І.П., до навченого переліку можемо додати: рівень впровадження комп'ютерних технологій; рівень продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, показники чисельності та структури персоналу, розмір фонду соціального розвитку, рівень мотивації персоналу, суму премії працівників за результатами їх роботи, вартість навчання працівників в закладах освіти, коефіцієнт соціальної сфери [36:184].

Отже, існує значна кількість розробок і рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємства та оцінювання рівня її ефективності. Водночас, такі системи мають свою специфіку, сформовану видом економічної діяльності суб'єкта господарювання, його розміром, обраним видом кадрової політики, стратегічними цілями та стилем керівництва персоналом.

Висновки до першого розділу



1. Підходи до управління персоналом різняться у залежності від країни, резидентами якої є суб'єкти господарювання, де вони застосовуються. Світогляд, традиції, виховання та культура визначають конкретні практики кадрового менеджменту. Процес управління персоналом має розпочинатись із конкретизації мети кадрового менеджменту. Принципи і методи управління персоналом залежать від кадрової політики, прийнятої та поширеної на підприємстві. Проте, їх набір є більш-менш універсальним, різниця може бути у активності застосування кожного окремого методу.

2. Фахівці виділяють декілька груп методів управління персоналом, серед них: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Для досягнення балансу на шляху до задоволення всіх інтересів і потреб персоналу необхідним є їх застосування у комплексі. Для кожного з методів управління персоналом характерними є власний зміст, спрямованість впливу, спосіб впливу та організаційна форма його виконання.

3. Формування системи управління персоналом – це процес коректної конкретизації довгострокових і поточних цілей кадрового менеджменту у прив'язці до наявних у підприємства ресурсів, суб'єктів реалізації встановлених цілей, необхідного для цього інструментарію, тощо. Таким чином, система управління персоналом – це сукупність елементів реалізації кадрової політики підприємства задля задоволення його господарських інтересів і успішного досягнення мети створення і входження на ринок.

4. До елементів системи управління персоналом організації належать мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, функції, принципи, методи. Нині існує значна кількість розробок і рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємства та оцінювання рівня її ефективності. Водночас, такі системи мають свою специфіку, сформовану видом економічної діяльності суб'єкта господарювання, його розміром, обраним видом кадрової політики, стратегічними цілями та стилем керівництва персоналом.

**РОЗДІЛ 2**  
**ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ**  
**ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО**  
**НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КАНІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА**  
**РАЙОННА ЛІКАРНЯ»**

**2.1. Напрями діяльності комунального некомерційного підприємства**  
**«Канівська центральна районна лікарня»**

Одним із пріоритетних завдань державної соціальної політики в Україні є вирішення проблеми якісних, кількісних і структурних трансформацій вітчизняної системи охорони здоров'я. Системні зрушення у сфері охорони здоров'я надзвичайно важливі, зважаючи і на нові виклики, спричинені глобальною пандемією COVID-19, й традиційно об'єктивно обумовлені необхідністю пристосування системи охорони здоров'я до сучасних соціально-економічних і політичних умов, які спровоковані несприятливими демографічними процесами, високим рівнем захворюваності населення, недостатнім фінансуванням медичної галузі та необхідністю гарантування доступності та якості медичних послуг з боку держави.

Трансформації у царині охорони здоров'я мають реалізовуватись системно та перманентно, із урахуванням специфіки конкретного регіону, при цьому одним із важливих аспектів покращення системи охорони здоров'я населення є розробка стратегії та концепції розвитку конкретного медичного закладу. Метою таких розробок є забезпечення високого рівня доступності та ефективності різних форм медичної допомоги. Асортимент, обсяги, якість медичних послуг мають корелювати зі станом здоров'я та потребами населення, із урахуванням останніх можливостей та досягнень сучасної і вітчизняної медичної науки та практики. Важливе значення для стратегічного розвитку системи охорони здоров'я в цілому і конкретного медичного закладу зокрема має ефективна

кадрова політика, спрямована на підвищення рівня забезпеченості населення медичними працівниками та поліпшення якості та ефективності їх роботи.

Багатопрофільна Канівська центральна районна лікарня є складною з управлінської точки зору організацією, що має у своїй структурі не лише медичні та параклінічні відділення, у межах яких надається відповідна лікувальна допомога пацієнтам, а й допоміжні організаційні служби: адміністративну, економічну, інженерну, юридичну та господарські – пральні, транспортні, харчоблоки, служба охорони, тощо. Нині увага керівного персоналу закладу зосереджена перш за все на проблемах якісного ресурсного забезпечення діяльності закладу, зорієнтована на підвищенні ефективності та рівня якості функціонування підрозділів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня».

Напрями діяльності комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня» визначає його Статут (Додаток Б).

Історія медичного закладу – Канівської центральної районної лікарні бере свій початок у 1830 році, коли було відкрито першу лікарню у м. Каневі, місткістю лише 25 лікарняних ліжок. Її відкриття було ініціативою жителів міста і фінансувалося коштами громадян. У 1864 році в Канівській лікарні працювало лише три лікарі. У 1925 році Канівська лікарня була розрахована уже на 75 ліжок, у 1934 році тут працювало вже 7 лікарів; у цьому ж році було відкрито жіночодитячу консультацію; в 1936 році з'явилась можливість проводити рентгенологічне обстеження та здійснювати фізіотерапевтичне лікування хворих. У цьому ж році було відкрито школу підготовки медичних сестер.

У 1940 році у Канівській лікарні надають медичні послуги 12 лікарів, однак у рік початку війни їх залишається лише 3. З 1944 року при лікарні працює молочна кухня. У 1947 році у Канівській лікарні нараховується уже 75 ліжок, у 1948 році їх стає 100 і пацієнтів обслуговують уже 15 лікарів, а також проводиться об'єднання поліклініки із лікарнею. Впродовж 1957-1959 років у Каневі будується одноповерхова поліклініка. У 1998 році відкрито відділення анестезіології з ліжками інтенсивної терапії.

Нині Канівська центральна районна лікарня – це лікарня першої акредитаційної категорії на 183 лікарняних ліжок, у складі якої функціонують такі відділення: хірургічне відділення, ортопедотравматологія, урологія, ЛОР, терапевтичне відділення, акушерсько-гінекологічне відділення, дитяче відділення, неврологічне відділення, інфекційне відділення, відділення анестезіології з ліжками інтенсивної терапії.

В поліклінічному відділенні постійно проводиться прийом громадян за 22 лікарськими спеціальностями. Функціонує кабінет «Довіра», фізіотерапевтичний кабінет, ЛФК.

В лікарні працюють діагностичні служби, зокрема: клінікодіагностична лабораторія; рентгенодіагностика; ультразвукова діагностика; функціональна діагностика.

Медичні кадри Канівської центральної районної лікарні представлені 72 лікарями, у тому числі лікарів вищої кваліфікаційної категорії – 28, першої категорії – 39.

Середній медичний персонал Канівської центральної районної лікарні складає 266 осіб, у тому числі персонал першої і вищої кваліфікаційних категорій – 204 особи [40].

Система управління персоналом обіймає важливе місце в системі управління комунальним некомерційним підприємством «Канівська центральна районна лікарня». Це пов'язано у першу чергу зі зростанням ролі кадрових служб у забезпеченні ефективної діяльності кожної окремої категорії працівників медичної організації в цілому.

Поступовий та безперервний розвиток Канівської центральної районної лікарні, як і інших закладів охорони здоров'я в Україні, потребує прийняття цілого набору актуальних нормативно-правових актів і документів щодо організації системи медичних послуг, у тому числі з питань збереження та регулювання тарифів на різні медичні послуги з боку держави в системі обов'язкового медичного страхування; подальшої невідкладної модернізації законодавчої бази у напрямі започаткування довгострокових програм розвитку

медичної галузі; розробки схем пільгового оподаткування інвесторів, які ініціюють та беруть участь у проектах державно-приватного партнерства; суттєвого спрощення проведення процедур узгодження проектів; розширення меж бюджетного фінансування витратних інфраструктурних інвестиційних проектів у царині охорони здоров'я.

## 2.2. Аналіз фінансового стану комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня»

Фінансовий стан комунальних підприємств у значній мірі визначається обсягом фінансування, що виділяється місцевими бюджетами, а у випадку з медичними закладами – і державною фінансовою політикою у сфері охорони здоров'я. Комунальні підприємства не настільки вільні розпоряджатись своїми активами та джерелами фінансування, як приватні товариства. Статус некомерційного підприємства ще більше обмежує можливості фінансової діяльності медичного закладу. Однак, ефективне використання наявних ресурсів є необхідним для безперервної ефективної роботи медичної установи у тих економічних умовах, які склалися нині в Україні, і фінансові резерви є важливим джерелом забезпечення раціоналізації кадрової політики, оскільки можуть стати матеріальною основою для стимулювання персоналу, фінансування заходів підвищення кваліфікації, покращення умов праці, соціального забезпечення працівників, тощо.

На рис.2.1 представлено динаміку основних засобів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня» (дані для візуалізації та аналізу отримано з фінансової звітності підприємства, Додаток В).

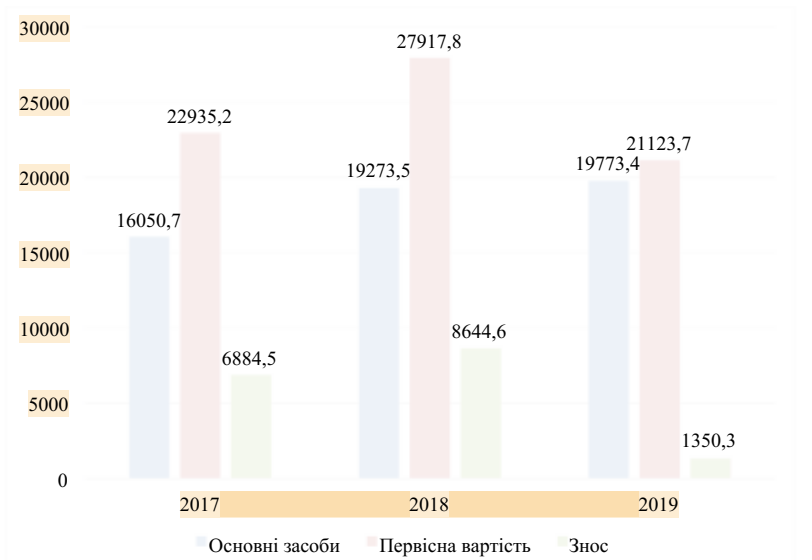


Рис.2.1. Динаміка основних засобів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня», тис. грн.

Спостерігається збільшення у 2018 році первісної вартості основних засобів підприємства, що свідчить про придбання нових необоротних активів, модернізацію, інноваційні зміни, тощо. Водночас, у 2019 році первісна вартість основних засобів зменшується і стає мінімальною за аналізований період, що покриває роки з 2017 по 2019 включно. Максимальна величина зносу основних засобів зафіксована у 2018 році, а мінімальна – у 2019 році. Разом із позитивною динамікою обсягів основних засобів за залишковою вартістю такі показники можуть бути свідченням нарощення підприємством потужності, розширення його можливостей у сфері обслуговування населення, забезпечення його медичними послугами належної якості у необхідній для рівня районної лікарні кількості.

Рис.2.2. демонструє динаміку незавершених капітальних інвестицій комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня».

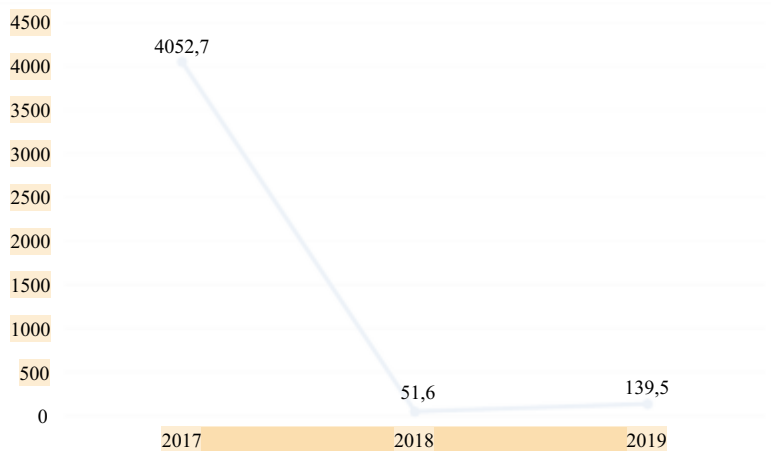


Рис.2.2. Динаміка незавершених капітальних інвестицій комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня», тис. грн.

За інформацією на рисунку можна зробити висновок про здійснення суттєвих капітальних інвестицій у активи підприємства у 2017 році. У 2018 році розмір цього показника був незначним, і становив лише 51 тис. грн, що може означати втрату підприємством джерел інвестиційних ресурсів у цей період або завершення інвестиційних проєктів. У 2019 році обсяг незавершених капітальних інвестицій майже потроївся у порівнянні з попереднім роком, що може означати початок нових інвестиційних проєктів, однак, невеликих і нетривалих.

На рис.2.3. унаочнено динаміку оборотних і необоротних активів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня». Помітно, що оборотні активи становлять незначну частину від загальної кількості активів підприємства, однак, їх обсяг стрімко зріс у 2019 році порівняно з попередніми періодами. Основну частину активів лікарні складають необоротні активи, проте, спостерігається динаміка до зменшення їх обсягів впродовж три роки поспіль. Загальний обсяг активів підприємства у 2018 році

дещо зменшився, у 2019 році динаміка була зворотною, однак, показник 2017 року залишився максимальним у аналізованому періоді.

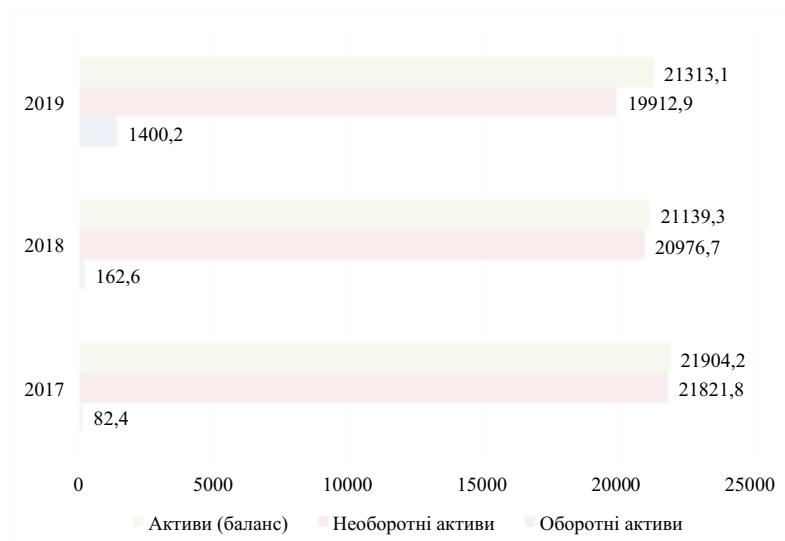


Рис.2.3. Динаміка оборотних і необоротних активів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня», тис. грн.

На рис.2.4. прослідковано динаміку запасів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня». Представлені дані свідчать про негативні зміни у кількості запасів суб'єкта господарювання. Зокрема, їх обсяг у 2019 році порівняно з 2017 роком скоротився вдвічі. Позитивною такою динаміку можна вважати у тому випадку, якщо керівництвом підприємства було налагоджено ефективні схеми поставок необхідних лікарських препаратів і інших запасів, організовано дієву систему логістики необхідних оборотних активів. У іншому випадку зменшення кількості запасів є сигналом про відсутність належного фінансування, а отже, ймовірного зниження якості медичного обслуговування населення та можливих затримок у наданні медичної допомоги.



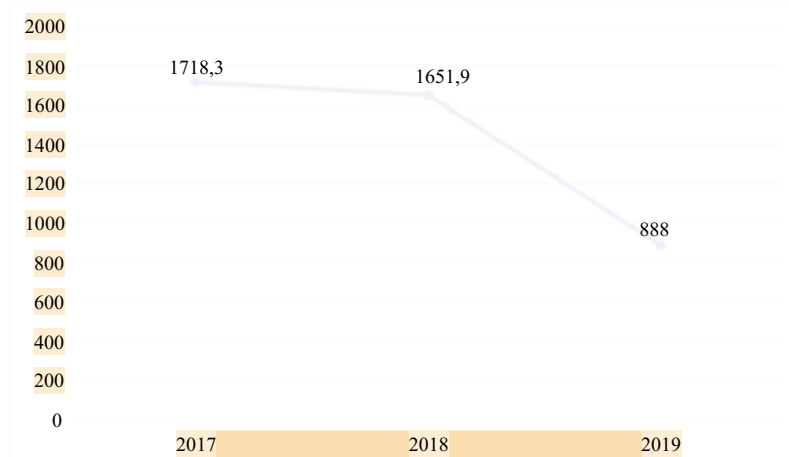


Рис.2.4. Динаміка запасів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня», тис. грн.

Рис.2.5. демонструє динаміку грошових коштів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня».

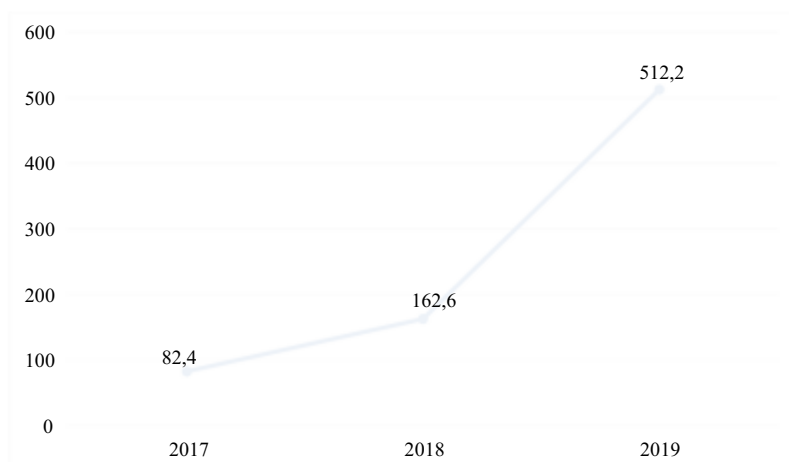


Рис.2.5. Динаміка грошових коштів комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня», тис. грн.

41

Варто позитивно оцінити стрімке збільшення обсягу грошових коштів підприємства у 2019 році. Загалом, цей показник з 2017 року зростає, а отже, суб'єкт господарювання поступово покращує показники власної ліквідності, що свідчить на користь його фінансового стану та результатів господарської діяльності.

Рис.2.6. демонструє динаміку доходів і витрат комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня».



Рис.2.6. Динаміка доходів і витрат комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня», тис. грн.

За даними рисунку прослідковується перевищення витратною частиною бюджету лікарні її дохідної частини, що означає, що у 2017-2018 році підприємство працювало збитково. Для підтримки нормальної діяльності необхідними були додаткові джерела фінансування, які б забезпечили фінансові надходження у розмірах, здатних компенсувати перевитрати і покрити дефіцит бюджету.

Рис.2.7. візуалізує фінансові результати комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня» у 2019 році.

42

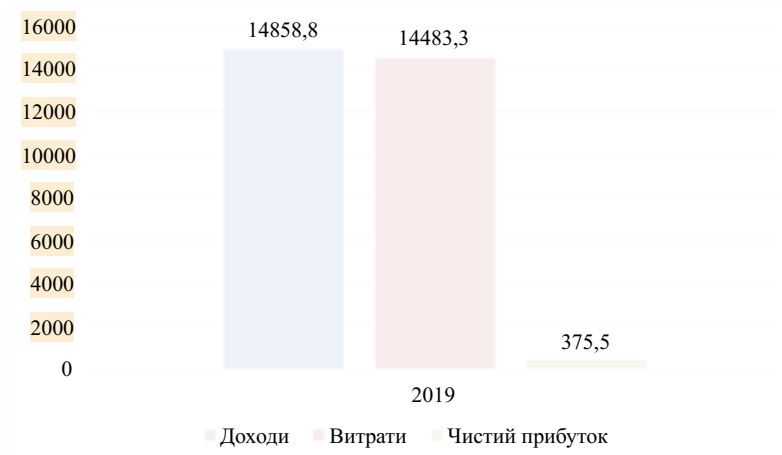


Рис.2.7. Фінансові результати комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня» у 2019 році, тис. грн.

Отже, станом на кінець 2019 року підприємству вдалося спрацювати прибутково. Це свідчить про його стратегічні перспективи, а також можливості для подальшого розвитку у галузі охорони здоров'я. Середня кількість працівників на цей період налічувала 405 осіб, а з такою кількістю персоналу необхідно проводити ефективну кадрову роботу з послідовною та безперервною роботою над модернізацією форм і методів управління персоналом.

### 2.3. Характеристика форм і методів управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня»

Управління персоналом некомерційних підприємств, а у даному конкретному випадку – медичної організації – важливе та складне завдання менеджменту, оскільки некомерційні суб'єкти господарювання, зазвичай, мають обмежені фінансові ресурси та не володіють повною свободою їх використання. У таких умовах, персонал як ресурс медичної організації є пріоритетним,

оскільки від нього залежить ефективне та раціональне використання решти ресурсів підприємства. Для медичної організації персонал як ресурс має додаткову специфіку, оскільки з часом рівень його корисності підвищується (знання, досвід), у той час, як інші види ресурсів можуть втрачати свою корисність (наприклад, обладнання старіє, технології та медичне обладнання піддається зношенню). При неналежному управлінні персоналом ефективність його роботи (застосування у якості ресурсу) набагато швидше знижується у порівнянні з іншими видами ресурсів, аж до повної втрати (звільнення) або спричинення суттєвих втрат для організації внаслідок неналежного виконання професійних завдань.

Система управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня» містить такі елементи:

1) кадрова політика як набір загальноприйнятих правил, теоретичних поглядів, традицій, вимог, сукупності принципів, які конкретизують та деталізують основні напрями роботи з працівниками медичного закладу, а також методи та механізми такої роботи, що дають змогу сформувати високопродуктивний згуртований штат працівників;

2) кадрове планування кількісного та якісного складу працівників як напрям вирішення завдання визначення потреби підприємства в працівниках конкретного рівня кваліфікації;

3) підбір і відбір персоналу як процес, що складається із кількох послідовних етапів: пошук кандидатів для обіймання вакантних посад; деталізація та уточнення вимог до кандидатів на зайняття вільної вакансії; проведення відбору та прийом на роботу;

4) адаптація нових співробітників, а саме їх ознайомлення з підприємством, його кадровою та загальною політикою, умовами праці в цілому та на робочому місці, правилами охорони праці, технікою безпеки, тощо. Адаптація на комунальному некомерційному підприємстві «Канівська центральна районна лікарня» буває професійна, психофізіологічна та соціально-психологічна;

5) професійна медична підготовка і створення умов для розвитку персоналу;

6) оцінювання рівня кваліфікації працівників за допомогою атестації. Її метою є періодична переоцінка та критичний аналіз потенційних можливостей співробітників підприємства;

7) керування поведінкою персоналу із усвідомленням того факту, що поведінка працівників на робочому місці – це форма взаємодії конкретної людини із виробничим середовищем. Ще один важливий у сучасних умовах господарювання напрям управління поведінкою персоналу – здатність управляти конфліктами у колективі;

8) мотивація співробітників медичної організації;

9) ведення кадрового діловодства (документообігу, пов'язаного з роботою персоналу закладу).

Наймання працівників для роботи у Канівській центральній районній лікарні є складним комплексом організаційно-економічних заходів, що передбачає послідовну реалізацію етапів пошуку (підбору) працівників належної кваліфікації, відбору найбільш відповідних вимогам кандидатур, оформлення на роботу та адаптації персоналу до умов праці в медичній установі.

Пошук персоналу у Канівську центральну районну лікарню здійснюється на підставі появи потреби в персоналі, що має бути своєчасно заявленою і відповідно оформленою, в тому випадку, якщо є вільна ставка для працівника (Відповідно до штатного розкладу), відбувається звільнення працівника і його місце залишається вакантним та при виникненні виробничої потреби (зокрема, у випадку введення нової посади).

Адаптація нового працівника до роботи у Канівській центральній районній лікарні має свою специфіку. Для реалізації мети максимально швидкого пристосування нового члену колективу до його особливостей та комфортної інтеграції до роботи в закладі, керівництво лікарні розробляє та постійно оновлює кадрову політику в області адаптації, в якій простежуються такі принципи, як наприклад:

- орієнтація працівника з моменту початку його перебування в медичному закладі на ефективну роботу і неухильне дотримання стандартів медичної організації;

- доброзичливе ставлення з боку колег до нового працівника, заохочення менторства;

- професіоналізм куратора, що супроводжує нового працівника на початку його професійного становлення у колективі Канівської центральної районної лікарні.

Актуальною для галузі медицини й охорони здоров'я, де обсяги знань і навиків подвоюються кожні три роки, є необхідність забезпечення умов для безперервної освіти. Керівництво Канівської центральної районної лікарні усіяко заохочує прагнення працівників отримувати нові знання та компетентності. Оперативно вирішуються питання з робочими графіками, відпустками, тощо, якщо працівник дійсно зацікавлений у своєму професійному зростанні через систему освіти, курсової підготовки, відвідування тренінгів, конференцій.

Керівництвом Канівської центральної районної лікарні періодично проводиться комплексне оцінювання роботи персоналу закладу з тим, щоб, з одного боку, працівники усвідомлювали результати своєї праці та могли їх порівняти з показниками колег, переконалися у тому, що їх робота не залишилась непоміченою та була справедливо оцінена керівництвом, а з іншого - керівники відділень за результатами такого оцінювання **МОЖУТЬ** приймати різні управлінські рішення у напрямі вжиття заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації та мотивування найкращих працівників.

Для мотивації працівників Канівській центральній районній лікарні використовуються усі традиційні методи морального та матеріального стимулювання. Зокрема, практикуються заробітна плата і премії, пенсійні виплати, доплати за кваліфікацію, доплати за важкі та шкідливі умови праці, соціальні виплати і пільги, **ТОЩО**.

Змоделюємо процес підбору персоналу в Канівській центральній районній лікарні. На першому етапі кандидат на посаду проходить попередню відбіркову співбесіду. Потенційний працівник звертається до відділу кадрів, звідки його направляють до керівництва Канівської центральної районної лікарні, де він або вона проходить попередню співбесіду. На ній застосовуються загальні правила ведення такої бесіди, спрямовані на виявлення рівня та якості освіти кандидата, оцінювання його зовнішнього вигляду, іміджу і визначення характерних особистісних якостей.

На другому етапі на кандидата очікує заповнення бланка заяви й анкети претендента на конкретну посаду. Претенденти, що успішно пройшли попередню відбіркову співбесіду, мають обов'язково заповнити бланк заяви та анкети. Анкетування у Канівській центральній районній лікарні є першим етапом процесу оцінювання та відбору кандидатів.

На третьому етапі крім вирішення завдання відсіву найменш придатних кандидатів на посаду, визначається коло факторів, які потребують додаткового вивчення з метою достовірної та повної оцінки обраних претендентів на посади, а також встановлюються джерела, з яких можна отримати необхідну та додаткову інформацію про кандидатів, вивчаються їх рекомендації, тощо.

Існує ряд аспектів, присутніх у процесах підбору та набору персоналу до штату Канівської центральної районної лікарні, на які у контексті дослідження особливостей управління персоналом варто звернути увагу:

- недостатньо ефективного використання внутрішніх кадрових резервів і кадрового потенціалу при найманні працівників. Пропонується звернути увагу керівництва на питання підвищення кваліфікації дійсних штатних працівників, що дасть змогу зберегти звичний рівень оплати праці через відсутність потреби у нових кадрів, а також мінімізувати витрати на залучення нових фахівців, їх навчання та адаптацію;

- встановлення тісних взаємозв'язків між Канівською центральною районною лікарнею та медичними закладами вищої освіти центральної України. У організації проходження практики мають бути зацікавлені як керівництво

лікарні, так і студенти-медики та інтерни, які проходять практику у закладі охорони здоров'я.

При прийомі на роботу до Канівської центральної районної лікарні претенденту необхідно надати про себе інформацію медичного характеру з огляду на те, що професія медичного працівника належить до системи «людина-людина».

Завершальним етапом наймання нового працівника до штату Канівської центральної районної лікарні є прийняття пропозиції про прийом на роботу. Процедура наймання завершується підписанням двома сторонами – працівником і працедавцем – трудового контракту.

В цілому, персонал лікарні задоволений умовами праці та методами стимулювання ефективної трудової діяльності, однак, працівники відмічають, що керівництву закладу варто було б звернути увагу на такі форми стимулювання трудової активності та підвищення рівня лояльності кадрів, як надання пільгових путівок на відпочинок і лікування, поліпшення ергономіки робочого місця, надання пільг на оплату житла та комунальних послуг, введення гнучкого графіка роботи, добровільне медичне страхування персоналу, організація пільгового харчування, організація груп по нагляду та догляду за дітьми (на зразок дитячого садка – актуальність такого заходу зростає в умовах продовження карантинних заходів і у ситуації, коли медичним працівникам на чергуванні немає з ким і де залишати дітей). Крім матеріальних, існують і інші дієві стимули для покращення роботи персоналу Канівської центральної районної лікарні, такі як: врахування думки колективу при вирішенні стратегічних завдань розвитку закладу, уважне ставлення до індивідуальних пропозицій, спрямованих на поліпшення стану роботи медичного закладу, усвідомлення можливості приносити користь людям та отримання відзнак і подяк за сумлінну працю, організація роботи так, щоб вона була цікавою та приносила задоволення, публічні оголошення подяк, разові надання повноважень при вирішенні поточних питань.



За результатами аналізу стану системи управління персоналом, а також у процесі вивчення форм і методів управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня» були виявлені такі позитивні риси організації роботи з трудовим колективом:

- ефективні процедури підбору і найму працівників і їх утримання від залишення посад;
- увага до організації своєчасного та ефективного підвищення рівня кваліфікації кадрів закладу;
- високий рівень організації процесу адаптації медичного персоналу до умов роботи у колективі лікарні, а також до соціального середовища закладу охорони здоров'я;
- значна частина співробітників трудового колективу лікарні в цілому задоволена рівнем заробітної плати;
- переважна більшість працівників лікарні задоволені організацією робочого процесу та можливостями кар'єрного зростання.

У сучасних умовах господарювання проблемними характеристиками системи кадрового менеджменту Канівської центральної районної лікарні залишаються:

- низький рівень корпоративної культури закладу, що не дає змоги досягати стратегічних цілей медичної організації. Недосформованість корпоративної культури виявляється у тому, що робота всіх працівників лікарні відбувається в режимі підвищеного рівня конфліктності; присутня напруженість у стосунках середнього медичного персоналу; спостерігається стрес і напруга у взаєминах лікарів і адміністрації, пов'язані з постійним наглядом за їх професійною діяльністю); високий рівень конфліктності проковується відсутністю перспективи професійного зростання та резервів для справедливих винагород за професійні успіхи;
- висока плинність персоналу, дефіцит середнього медичного персоналу посилюється постійним відтоком із медичної галузі працівників охорони здоров'я середньої ланки і, в першу чергу, молодих спеціалістів.

- система мотивації персоналу, що НЕ в повній мірі ВІДПОВІДАЄ економічним і соціальним інтересам працівників;

- морально застарілі правила підвищення кваліфікації та переміщення фахівців за посадами;

- недостатньо комфортні (у плані ергономіки) умови праці та графіки чергувань.

З огляду на наведені факти, доцільно на рівні керівництва підприємства ініціювати початок процесу вдосконалення практик кадрового менеджменту з метою підвищення ефективності системи управління персоналом у комунальному некомерційному підприємстві «Канівська центральна районна лікарня».

#### Висновки до другого розділу

1. Система управління персоналом обіймає важливе місце в системі управління комунальним некомерційним підприємством «Канівська центральна районна лікарня». Це пов'язано у першу чергу зі зростанням ролі кадрових служб у забезпеченні ефективної діяльності кожної окремої категорії працівників медичної організації в цілому.

2. Станом на кінець 2019 року підприємству вдалося спрацювати прибутково. Це свідчить про його стратегічні перспективи, а також можливості для подальшого розвитку у галузі охорони здоров'я. Середня кількість працівників на цей період налічувала 405 осіб, а з такою кількістю персоналу необхідно проводити ефективну кадрову роботу з послідовною та безперервною роботою над модернізацією форм і методів управління персоналом.

3. За результатами аналізу стану системи управління персоналом, а також у процесі вивчення форм і методів управління персоналом комунального були виявлені такі позитивні риси організації роботи з трудовим колективом КНП «Канівська центральна районна лікарня»: ефективні процедури підбору і найму працівників і їх утримання від залишення посад, увага до організації своєчасного

та ефективного підвищення рівня кваліфікації кадрів закладу, високий рівень організації процесу адаптації медичного персоналу до умов роботи у колективі лікарні, а також до соціального середовища закладу охорони здоров'я, значна частина співробітників трудового колективу лікарні в цілому задоволена рівнем заробітної плати, переважна більшість працівників лікарні задоволені організацією робочого процесу та можливостями кар'єрного зростання.

4. Проблемними характеристиками системи кадрового менеджменту Канівської центральної районної лікарні залишаються: низький рівень корпоративної культури закладу, висока плинність персоналу, дефіцит середнього медичного персоналу посилюється постійним відтоком із медичної галузі працівників охорони здоров'я середньої ланки і, в першу чергу, молодих спеціалістів, система мотивації персоналу, що не в повній мірі відповідає економічним і соціальним інтересам працівників, морально застарілі правила підвищення кваліфікації та переміщення фахівців за посадами, недостатньо комфортні (у плані ергономіки) умови праці та графіки чергувань.

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**  
**ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом через механізми його стимулювання і мотивації і можливості його застосування у вітчизняній практиці**

У різних країнах застосовуються різні методи і технології управління персоналом. У першому розділі нами було проведено огляд характерних рис управління персоналом за трьома поширеними у світі практиками. У цьому підрозділі буде систематизовано ті особливості управлінської роботи у зарубіжних корпораціях, які можна використати у вітчизняних реаліях господарювання підприємствам різних видів економічної діяльності, у тому числі і некомерційним підприємствам.

Одним із важливих завдань управління персоналом є мотивація. Підходи до мотивації працівників у різних країнах суттєво відрізняються, та були сформовані під впливом культурних особливостей, традицій, норм і устоїв, якими супроводжувався розвиток тієї чи іншої моделі управлінських відносин.

Топ-десять кращих методів мотивації за результатами вивчення світової практики представлено на рис.3.1.

Згадані методи мотивації є традиційними та використовуються у практиці більшості організацій, які дбають про власний персонал. Водночас, у залежності від обраних векторів корпоративної політики тому чи іншому інструменту мотивації та стимулювання надається перевага. У такій ситуації може статися, що інші форми підтримки ентузіазму працівників використовуються недостатньо, або ж їх застосування могло б суттєво посприяти підвищенню рівня ефективності робочого процесу, але цього не відбувається. Водночас, потрібно шукати інноваційні підходи як до управління персоналом в цілому, так і до його мотивації та стимулювання до якісної робочої активності.



Рисунок 3.1 – Оптимальні традиційні методи стимулювання і мотивації персоналу

Складено автором на основі [41-46]

У вітчизняній практиці нестандартним методам стимулювання працівників не дуже довіряють. Такі методи мотивації в умовах необхідності підтримки конкурентного рівня із зарубіжними організаціями, як активно входять на вітчизняний ринок, виявляються досить результативними. Соціальні опитування офісних працівників ЩОДО того, які форми мотивації були б для них бажаними, продемонстрували, що нині співробітники організацій вважають за потрібне мати на робочому місці доступ до:

- кухні для перерв на обід;
- кавового автомата з безкоштовною кавою для працівників;
- душової kabіни;
- зони для відпочинку;
- тренажерного залу;
- масажного крісла;
- кінозалу.

Саме креативні способи стимулювання і мотивації, що виходять за межі загальноприйнятих, на практиці виявляються **максимально ефективними**.

Розглянемо японські сучасні практики стимулювання персоналу. Зокрема, викликають інтерес підходи до мотивації жінок. Наприклад, японська фірма Hime & Company, використовує в якості методів стимулювання відгули для співробітниць, які розлучилися зі своїми коханими. Тривалість такого відпочинку залежить від віку працівниці. Жінки, **молодші 24 років, отримують** один вихідний, від 25 до 29 років – **два** дні відгулів, а старші 30 років – три дні відпочинку. Цей час необхідний японським працівницям, аби втамувати свої **страждання і пережити розрив стосунків**. **Повернувшись** на робоче місце, вони повністю віддаються роботі та працюють **максимально ефективно**.

Водночас, такий підхід може виявитися неефективним в Україні, де розрив стосунків для працівниць є приводом **максимально зосередитися на роботі і досягти нових кар'єрних висот** завдячуючи виконанню додаткових завдань у вивільнений час.

**Деякі японські компанії** як напрям стимулювання власних працівників скорочують робочий час вполовину **на період сезонних розпродажів**. Такою формою мотивації, **зазвичай**, задоволені всі: і керівництво організації, і її співробітники. Якщо раніше японським жінкам доводилося ходити по **крамницям** тасмно, відпрошуватись з роботи, а придбані товари ховати в камері схову, то при такому мотиваційному підході вони отримали офіційний вихідний для шопінгу, і ефективність їх роботи у інші дні суттєво зросла.

Цікаву форму мотивації персоналу – креативні назви посад – **використовував** Стів Джобс. Він змінив назву посади «офісний консультант» на «геній». Приклади нових назв посад для мотивації співробітників зустрічаються в Росії. Так, Артемій Лебедєв підвищив статус звичайного адміністратора, перейменувавши його в «господаря кафе». В Україні таку практику застосовують із використанням назви посади «менеджер». Наприклад, персонал, зайнятий благоустроєм і прибиранням приміщень, отримує посаду «клінінг менеджер», організатор розважальних і святкових заходів – «інвент менеджер», тощо.

Нині у світових масштабах набуває розмаху проблема неконтрольованого трудоголізму. Так, усе частіше спостерігаються випадки ігнорування працівниками свого права на законний відпочинок – тобто, працівники або не йдуть у відпустку взагалі, або проводять її, завершуючи справи, підробляючи, працюючи на заміні, тощо. Така ситуація знижує рівень ефективності роботи, призводить до зростання захворюваності працівників, хронічної перевтоми, навіть втрати працездатності. У відповідь на цей виклик сучасності, керівництвом компанії «Вім-Білл-Дан» було розроблено креативний спосіб змусити працівників до реального **Відпочинку**. Співробітникам пропонується «**Відпускний бонус**». Для його отримання працівник повинен відпочити всі законні 28 днів і надати документальне підтвердження факту того, що він не залишився вдома, а дійсно відпочивав. Право на «відпускний бонус» отримують співробітники, що займають керівні посади та мають ненормований графік робочого дня. Більшість із них активно працює по 12 годин на добу без вихідних і відпустки. А такий графік з часом неодмінно негативно позначається на стані здоров'я і працездатності топ-менеджерів.

Наскільки ефективною може бути така методика для використання в Україні, сказати складно. Але факт залишається фактом: змусити трудоголіка повноцінно відпочивати так само складно, як примусити працювати службовця з абсентизмом (розлад, що виражається в нестримному бажанні бути відсутнім на роботі).

Сучасним організаціям потрібні здорові працівники, оскільки прості робочих місць негативно відображаються на стані функціональної активності та результатах діяльності компаній. У випадку з закладами охорони здоров'я, відсутність вузькопрофільного спеціаліста на роботі по причині хвороби або поганого самопочуття може коштувати життя пацієнту, якому не буде вчасно надано професійну допомогу. З огляду на це, варто адаптувати закордонні методики стимулювання персоналу шляхом надання можливості безкоштовного медичного обслуговування. Вакцинація за рахунок організації, премії для тих, хто не палить, медична страховка, знижки або компенсація вартості занять у

тренажерних залах, оплата басейну – таку мотивацію персоналу використовують багато організацій за кордоном. Однак, ці методи не гарантують великого зменшення кількості лікарняних ЛІСТІВ. З іншого боку, окремі зарубіжні компанії почали видавати премії за «не хворіння», тобто грошова винагорода виплачується тим, хто жодного разу за рік або за два чи три роки (термін і сума залежать від політики компанії) не брав лікарняний.

В умовах нестабільної епідеміологічної ситуації можна очікувати високий позитивний ефект від такої форми стимулювання персоналу, як «корпоративний дитячий садок», де працівники зможуть залишати дітей, який не змогли влаштувати у державний дитячий садок, або які через карантинні обмеження змушені залишатися вдома, де за ними немає кому наглядати. Групи дітей у таких садках невеликі, що дозволить вжити усіх необхідних карантинних заходів для гарантування безпеки малят.

Деякі компанії ВИКОРИСТОВУЮТЬ в якості нестандартних методів мотивації та стимулювання своїх працівників несподівану похвалу. Діючи за принципом «Кожен працівник гідний звання», керівництво компаній придумує різні ТИТУЛИ та номінації для нагороди: «Кращий наставник», «Душа компанії», «Новатор», «Винахідник», тощо. Цей список може бути продовжено. Обирають претендента на нагороду усім колективом. Результати голосування оприлюднюються, наприклад, на сайті компанії, а переможець отримує приз, який може обрати із переліку запропонованих, наприклад, вечеря в ресторані, вихідний день, відвідування СПА-салону, прогулянка верхи на коні, шопінг в магазинах-партнерах.

За кордоном поширюється практика, коли керівництво організацій дозволяє працівникам приносити в офіс домашніх улюбленців: невеликих собак, ховрашків, морських свинок. Таку форму мотивації персоналу керівництво компаній вважає ефективною, оскільки працівники переживають за своїх тварин, коли їх немає поруч, а це відволікає від поточних завдань. Однак, така мотивація не може бути використана в організаціях, які мають певну специфіку



діяльності, наприклад, у медичних закладах або закладах громадського харчування, де високі санітарні вимоги.

На рис. 3.2 систематизовано форми мотивації персоналу, що можуть бути використані у практиці вітчизняних організацій, а також аспекти мотивації, які доцільно враховувати при розробці інструментарію стимулювання працівників організацій в Україні.

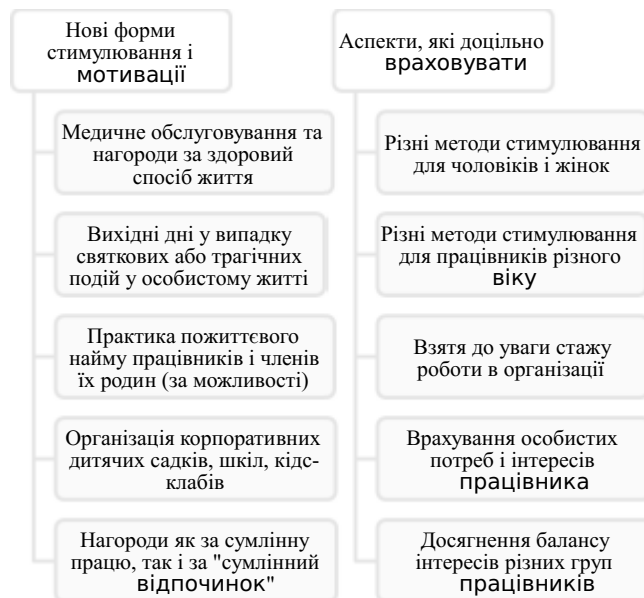


Рисунок 3.2 – Перспективні для вітчизняних організацій форми стимулювання і мотивації персоналу

Складено автором

Обирати, як, коли і у якій формі заохочувати або карати підлеглих, – це право керівника організації. Головне в цій справі – відчуття міри та врахування потреб працівників, їх інтересів, прагнень, тощо. Але водночас, мотивування та стимулювання персоналу має проводитися, виходячи із потреб та інтересів організації і мети роботи трудового колективу.

### 3.2. Пропозиції щодо управління розвитком персоналу комунального некомерційного підприємства «Канівська центральна районна лікарня»

Розвиток персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності співробітників для збільшення продуктивності праці і рентабельності бізнесу, скорочення виробничих і економічних втрат, пов'язаних з впливом людського фактору.

Для організації ефективного процесу розвитку персоналу на КНП «Канівська центральна районна лікарня» пропонується розвинути чотири напрями кадрового менеджменту (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Комплекс напрямів розвитку персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня»

Складено автором

Аналіз стану персоналу підприємства продемонстрував, що КНП «Канівська центральна районна лікарня» потребує співробітників, які володіють сучасними знаннями і технологіями, здатними ефективно застосувати їх на практиці для управління підприємством в цілому, а не лише у напрямку його основної діяльності – реалізації медичних послуг. Кваліфікований персонал

СТАНЕ важливим активом організації на шляху до успішного досягнення її стратегічних цілей у сповненому ризиків середовищі господарювання.

Управлінському персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня» важливо розуміти, що ефективність співробітника залежить не лише від його рівня його професіоналізму та досвіду, а й від особистого ставлення до виконання власних професійних обов'язків, а також від наявності організаційних бар'єрів, що перешкоджають досягненню максимальних результатів від роботи як окремого працівника, так і усього колективу.

Систему навчання і розвитку персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня» доцільно реалізувати в двох форматах: груповому та індивідуальному. Кожен із форматів має свої беззаперечні як переваги, так і обмеження, а також специфічні методи роботи з працівниками і технології їх реалізації.

*Групове навчання персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня»*

До групових методів навчання і розвитку працівників, які можна рекомендувати до застосування КНП «Канівська центральна районна лікарня», належать:

- тренінги професійних, ділових і управлінських навиків;
- семінари та майстер-КЛАСИ;
- курси професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації як медичних працівників, та і управлінського персоналу;
- бізнес-симуляції (для управлінського персоналу);
- стратегічні сесії (для керівного складу установи);
- фасилітаційні заходи (по типу WorldCafe), тощо.

Переваги групового навчання у межах розвитку персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня» є такими:

- можливість змодельовати різні робочі ситуації із реальної практики і в навчальному форматі відпрацювати нові способи поведінки в умовах, які можуть скластися (при цьому кожен член колективу знатиме, що йому або їй робити у кожній конкретній ситуації);

59

- можливість отримати фідбек від членів групи і підтримку від колег у процесі проходження навчання;

- ефект командної роботи, формування командного духу;

- економічна вигода для підприємства (запросити фахівця і провести тренінг для 12 осіб значно дешевше, ніж організувати для кожного працівника окреме навчання).

Недоліки та обмеження групового формату навчання працівників підприємства:

- **неможливість** оперативно та і взагалі врахувати всі індивідуальні особливості та рівень підготовки кожного працівника, що бере участь у навчанні (звідси нездатність коучів і тренерів забезпечити 100% ефективність передачі нових знань і навичок усім учасникам через різницю у рівнях їх первинної підготовки та індивідуальних особливостей);

- недостатня кількість часу для формування набору **стійких навичок** (неможливо за один тренінг навчити людину опанувати складну компетентність, звідси виникає стійка необхідність посттренінговому супроводі працівників підприємства для закріплення отриманих знань і навичок на прикладному рівні).

*Індивідуальне навчання персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня»*

До методів індивідуального навчання і розвитку персоналу, які можна використати у практиці діяльності КНП «Канівська центральна районна лікарня» належать:

- проекти та завдання, що спрямовані на розвиток окремих груп навичок і **вмінь**;

- стажування і тимчасові заміщення **працівників**;

- індивідуальні плани розвитку членів трудового колективу (як у вертикальній, так і у горизонтальній професійній площині);

- **наставництво** та менторство у колективі;

- **коучинг**.

Переваги індивідуального навчання персоналу полягають у наступному:

60

- врахування індивідуальних особливостей, інтересів, потреб кожного співробітника, рівня його знань і компетенцій при плануванні процесу навчання і його проведенні;

- персональний підхід до кожного працівника в процесі навчання, використання актуальних і індивідуальних методів і форм розвитку персоналу, що максимально підходять для кожного окремого випадку;

- можливість навчання без відриву від виконання основної роботи на підприємстві.

Недоліки та обмеження індивідуального формату навчання:

- висока вартість індивідуального навчання;

- складність в розробці і реалізації індивідуальних навчальних траєкторій.

З огляду на усі зазначені особливості, недоліки, можливості й обмеження двох форматів навчання і розвитку персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня», групові методи навчання доцільно використати для забезпечення потреб розвитку лінійного персоналу та менеджменту середньої ланки (бо саме такий підхід забезпечить оптимальний баланс якості, масштабності та вартості навчання), а індивідуальний формат навчання персоналу підприємства – придатний та ефективний для розвитку ключових компетенцій ключових співробітників і представників вищого керівництва підприємства (бо такий формат забезпечує поєднання глибини підготовки, гарантує сфокусованість на процесі навчання, індивідуалізацію навчання і високий рівень його результативності).

*E-Learning: дистанційне навчання персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня»*

Активний розвиток комп'ютерних і інтернет-технологій дали змогу створити ще одну форму навчання і розвитку персоналу – дистанційне навчання, яке має низку унікальних переваг, та довело свою ефективність в умовах погіршення епідеміологічної ситуації у 2020 році:

- низька вартість послуг для одного співробітника (не вимагається витрат на оренду приміщень, поїздки, тощо);

- високий рівень доступності (для проходження дистанційного навчання необхідна лише наявність у працівника комп'ютера і постійного доступу до мережі Інтернет);

- складання індивідуального графіка навчання, індивідуальної навчальної траєкторії, що максимально відповідає інтересам і потребам співробітника;

- високий рівень засвоєння знань;

- можливість комбінувати та поєднувати навчання і роботу.

Серед недоліків та обмежень дистанційного навчання можна виділити такі його особливості:

- необхідність володіння співробітником навиками роботи з комп'ютером або іншим гаджетом для проходження навчання на рівні впевненого користувача;

- високий рівень залежності результатів проходження навчання від мотивації працівника і рівня його відповідальності (оскільки дистанційне навчання передбачає повну самостійність і самосвідомість співробітника для успішного освоєння отримуваних знань);

- дистанційне навчання, в основному, слугує засобом і ефективним інструментом передачі знань і технологій, і в меншій мірі – дає змогу розвинути навички та компетенції. Успішність закріплення отриманих знань у формі компетенцій на практиці напряму залежить від рівня мотивації працівника.

Найбільш поширеними нині формами організації та проведення дистанційного навчання є:

- веб-заняття – дистанційні тренінги, онлайн-конференції, вебінари, ділові ігри, практикуми, майстер-класи для розвитку окремих навичок працівників, підвищення рівня їх знань і вмінь;

- електронні розсилки, трансляція змісту лекційної інформації і перевірка навчальних завдань у електронній формі;

- навчальні комп'ютерні курси та програми.

Нині все більше вітчизняних компаній створюють у своїй структурі центри дистанційного навчання, щоб стандартизувати, здешевити і поліпшити якість

підготовки власного персоналу. Розвиток ІТ-технологій дозволяє з упевненістю стверджувати те, що дистанційна освіта стає одним із ключових елементів в системі розвитку персоналу підприємств, установ, організацій. Нижче нами наведено перелік курсів дистанційного навчання платформи «Прометей», які можна рекомендувати для розвитку персоналу КНП «Канівська центральна районна лікарня». Їх найбільшою перевагою є те, що вони безкоштовні:

1. Як відстежувати контакти при COVID-19.
2. Антикризовий курс для медичних менеджерів.
3. Менеджмент медичного підприємства.
4. 5 кроків до ментального здоров'я під час пандемії.
5. Вступ до кардіології. Патолофізіологія серцево-судинної системи.
6. Стратегічна інформація в сфері громадського здоров'я.
7. Оцінка функції зовнішнього дихання в пульмонологічній та терапевтичній практиці.
8. Проста гістологія.

Детальні умови проходження кожного запропонованого курсу можна дізнатися за посиланням <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/>.

Таким чином, розвиток персоналу підприємства формується у чотирьох площинах. Найбільшу увагу керівництву КНП «Канівська центральна районна лікарня» належить приділити вектору навчання працівників, зокрема, із можливостями використання технологій дистанційної освіти, оскільки он-лайн курси, вебінари, тренінги не перешкоджатимуть виконанню працівниками своїх безпосередніх обов'язків, не вимагатимуть їх тривалої відсутності на робочому місці і не потребуватимуть витрат на фінансування навчання.

#### Висновки до третього розділу

1. Традиційними формами мотивування персоналу у вітчизняній та світовій практиці є: гідний рівень заробітної плати, звернення до працівників по імені, підвищення по посаді (кар'єрне зростання), врахування і повага до думок підлеглих, особиста комунікація керівників і підлеглих, розміщення на дошці

пошани, гнучкий графік робочого процесу, нагородження пам'ятними знаками, медалями, додаткові вихідні, похвала, публічне схвалення. Нині формується ще кілька форм стимулювання персоналу, які варто взяти до уваги керівникам вітчизняних організацій: медичне обслуговування та нагороди за здоровий спосіб життя, вихідні дні у випадку святкових або трагічних подій у особистому житті, практика позитивного найму працівників і членів їх родин (за можливості), організація корпоративних дитячих садків, шкіл, кідс-клубів, нагороди як за сумлінну працю, так і за «сумлінний відпочинок». Аспекти, які доцільно врахувати під час обрання конкретних форм стимулювання персоналу: різні методи стимулювання для чоловіків і жінок, різні методи стимулювання для працівників різного віку, взяття до уваги стажу роботи в організації, врахування особистих потреб і інтересів працівника, досягнення балансу інтересів різних груп працівників.

2. Розвиток персоналу підприємства формується у чотирьох площинах: навчання та підвищення кваліфікації персоналу, адаптація співробітників, управління результативністю роботи персоналу, мотивація персоналу. Найбільшу увагу керівництву КНП «Канівська центральна районна лікарня» належить приділити вектору навчання працівників, зокрема, із можливостями використання технологій дистанційної освіти, оскільки он-лайн курси, вебінари, тренінги не перешкоджатимуть виконанню працівниками своїх безпосередніх обов'язків, не вимагатимуть їх тривалої відсутності на робочому місці і не потребуватимуть витрат на фінансування навчання.



## ВИСНОВКИ

1. Підходи до управління персоналом різняться у залежності від країни, резидентами якої є суб'єкти господарювання, де вони застосовуються. Світогляд, традиції, виховання та культура визначають конкретні практики кадрового менеджменту. Процес управління персоналом має розпочинатись із конкретизації мети кадрового менеджменту. Принципи і методи управління персоналом залежать від кадрової політики, прийнятої та поширеної на підприємстві. Проте, їх набір є більш-менш універсальним, різниця може бути у активності застосування кожного окремого методу.

2. Фахівці виділяють декілька груп методів управління персоналом, серед них: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Для досягнення балансу на шляху до задоволення всіх інтересів і потреб персоналу необхідним є їх застосування у комплексі. Для кожного з методів управління персоналом характерними є власний зміст, спрямованість впливу, спосіб впливу та організаційна форма його виконання.

3. Формування системи управління персоналом – це процес коректної конкретизації довгострокових і поточних цілей кадрового менеджменту у прив'язці до наявних у підприємства ресурсів, суб'єктів реалізації встановлених цілей, необхідного для цього інструментарію, тощо. Таким чином, система управління персоналом – це сукупність елементів реалізації кадрової політики підприємства задля задоволення його господарських інтересів і успішного досягнення мети створення і входження на ринок.

4. До елементів системи управління персоналом організації належать мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, функції, принципи, методи. Нині існує значна кількість розробок і рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємства та оцінювання рівня її ефективності. Водночас, такі системи мають свою специфіку, сформовану видом економічної діяльності суб'єкта господарювання, його розміром, обраним видом кадрової політики, стратегічними цілями та стилем керівництва персоналом.

5. Система управління персоналом обіймає важливе місце в системі управління комунальним некомерційним підприємством «Канівська центральна районна лікарня». Це пов'язано у першу чергу зі зростанням ролі кадрових служб у забезпеченні ефективної діяльності кожної окремої категорії працівників медичної організації в цілому.

6. Станом на кінець 2019 року підприємству вдалося спрацювати прибутково. Це свідчить про його стратегічні перспективи, а також можливості для подальшого розвитку у галузі охорони здоров'я. Середня кількість працівників на цей період налічувала 405 осіб, а з такою кількістю персоналу необхідно проводити ефективну кадрову роботу з послідовною та безперервною роботою над модернізацією форм і методів управління персоналом.

7. За результатами аналізу стану системи управління персоналом, а також у процесі вивчення форм і методів управління персоналом комунального були виявлені такі позитивні риси організації роботи з трудовим колективом КНП «Канівська центральна районна лікарня»: ефективні процедури підбору і найму працівників і їх утримання від залишення посад, увага до організації своєчасного та ефективного підвищення рівня кваліфікації кадрів закладу, високий рівень організації процесу адаптації медичного персоналу до умов роботи у колективі лікарні, а також до соціального середовища закладу охорони здоров'я, значна частина співробітників трудового колективу лікарні в цілому задоволена рівнем заробітної плати, переважна більшість працівників лікарні задоволені організацією робочого процесу та можливостями кар'єрного зростання.

8. Проблемними характеристиками системи кадрового менеджменту Канівської центральної районної лікарні залишаються: низький рівень корпоративної культури закладу, висока плинність персоналу, дефіцит середнього медичного персоналу посилюється постійним відтоком із медичної галузі працівників охорони здоров'я середньої ланки і, в першу чергу, молодих спеціалістів, система мотивації персоналу, що не в повній мірі відповідає економічним і соціальним інтересам працівників, морально застарілі правила

підвищення кваліфікації та переміщення фахівців за посадами, недостатньо комфортні (у плані ергономіки) умови праці та графіки чергувань.

9. Традиційними формами мотивування персоналу у вітчизняній та світовій практиці є: гідний рівень заробітної плати, звернення до працівників по імені, підвищення по посаді (кар'єрне зростання), врахування і повага до думок підлеглих, особиста комунікація керівників і підлеглих, розміщення на дошці пошани, гнучкий графік робочого процесу, нагородження пам'ятними знаками, медалями, додаткові вихідні, похвала, публічне схвалення. Нині формується ще кілька форм стимулювання персоналу, які варто взяти до уваги керівникам вітчизняних організацій: медичне обслуговування та нагороди за здоровий спосіб життя, вихідні дні у випадку святкових або трагічних подій у особистому житті, практика позитивного найму працівників і членів їх родин (за можливості), організація корпоративних дитячих садків, шкіл, кідс-клубів, нагороди як за сумлінну працю, так і за «сумлінний відпочинок». Аспекти, які доцільно враховувати під час обрання конкретних форм стимулювання персоналу: різні методи стимулювання для чоловіків і жінок, різні методи стимулювання для працівників різного віку, взяття до уваги стажу роботи в організації, врахування особистих потреб і інтересів працівника, досягнення балансу інтересів різних груп працівників.

10. Розвиток персоналу підприємства формується у чотирьох площинах: навчання та підвищення кваліфікації персоналу, адаптація співробітників, управління результативністю роботи персоналу, мотивація персоналу. Найбільшу увагу керівництву КНП «Канівська центральна районна лікарня» належить приділити вектору навчання працівників, зокрема, із можливостями використання технологій дистанційної освіти, оскільки он-лайн курси, вебінари, тренінги не перешкоджатимуть виконанню працівниками своїх безпосередніх обов'язків, не вимагатимуть їх тривалої відсутності на робочому місці і не потребуватимуть витрат на фінансування навчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белік В. Д. Формування теоретико-методологічних засад управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 74-76.
2. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 54-57.
3. Водолажська Т. О. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 10(1). С. 37-39.
4. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471-475.
5. Гавкалова Н. Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 6. С. 125-129.
6. Гірняк К. М. Вплив мобінгу на формування системи управління персоналом. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Харчові технології*. 2016. Т. 18, № 1(4). С. 167-174.
7. Гугул О. Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15(3). С. 21-29.
8. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
9. Довбня С. Б., Письменна О. О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 23, вип. 9(3). С. 126-133.

10. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4. С. 161-169.

11. Климчук А. О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 59-62.

12. Козаченко Г. В., Лихолобов Е. А. Декомпозиційно-Синтетичний підхід до розроблення технології управління персоналом у контексті формування бажаної організаційної поведінки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 6. С. 156-163.

13. Куцик В. І. Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 58. С. 63-68.

14. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.

15. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2014. № 6. С. 57-60.

16. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 4-5. С. 68-72.

17. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 100-108.

18. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 105-109.

19. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133.
20. Шубалий О. М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 332-337.
21. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 198-208.
22. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112.
23. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 189-193.
24. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86-90.
25. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
26. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12. С. 234-237.
27. Баліцька О. П. Теоретичні підходи до типізації персоналу як однієї із основ кадрового менеджменту. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 4. С. 53-58.
28. Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р., Андрусів С. В. Концептуальні підходи до менеджменту персоналу в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.15. С. 184-190.
29. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2016. № 2. С. 83-87.

70

30. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 191-198.
31. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 272-277.
32. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60(1). С. 66-74.
33. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 26-30.
34. Гончаренко О. В., Дідур К. М. Формування комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11-12. С. 60-68.
35. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60-72.
36. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182-188.
37. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 185-188.
38. Поліщук І. І. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації. *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 299-304.

71

39. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2(2). С. 115-120.

40. КНП Канівська центральна районна лікарня: URL: <http://kaniv.crl.org.ua/istorichna-dovidka-20-27-01-28-08-2018/> (дата звернення: 13.09.2020).

41. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 57-60.

42. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414-420.

43. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 33-35.

44. Поплавська А. П., Гамаль О. Г. Психологічний аналіз методів нематеріального стимулювання персоналу. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 2. С. 97-103.

45. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів «МОТИВАЦІЯ» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід). *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211-216.

46. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 3. С. 217-232



|  
|

## Совпадения

Источники из Интернета

314

3	<a href="http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/95417/08-Butenko.pdf?sequence=1">http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/95417/08-Butenko.pdf?sequence=1</a>	0.65%
17	<a href="https://www.BiblioFond.ru/view.aspx?id=877082">https://www.BiblioFond.ru/view.aspx?id=877082</a>	3 источника 0.27%
23	<a href="http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovi_Vydannya/Vydan_Ekon/Docs/2019.06.05_Visnik_Eko...">http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovi_Vydannya/Vydan_Ekon/Docs/2019.06.05_Visnik_Eko...</a>	0.06%
24	<a href="http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovi_Vydannya/Vydan_Ekon/Docs/2020.02.25_Visnik_Eko...">http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovi_Vydannya/Vydan_Ekon/Docs/2020.02.25_Visnik_Eko...</a>	0.06%
29	<a href="http://referat-ok.com.ua/menedzhment-organizacii/upravlinnya-personalom-u-sistemi-operaciinogo-menedzhment...">http://referat-ok.com.ua/menedzhment-organizacii/upravlinnya-personalom-u-sistemi-operaciinogo-menedzhment...</a>	3 источника 0.16%
30	<a href="http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3166/1/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82_%D0%92%D0%A1%D0%AF_1.pdf">http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3166/1/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82_%D0%92%D0%A1%D0%AF_1.pdf</a>	0.06%
31	<a href="https://ird.gov.ua/irdp/p20120201.pdf">https://ird.gov.ua/irdp/p20120201.pdf</a>	0.06%
32	<a href="https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5163/zangherideterminantescompetitividadargentina.pdf">https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5163/zangherideterminantescompetitividadargentina.pdf</a>	0.14%
33	<a href="http://econ.kdu.edu.ua/sites/default/files/files/tezi_int_conf.pdf">http://econ.kdu.edu.ua/sites/default/files/files/tezi_int_conf.pdf</a>	0.06%
34	<a href="http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13510/2/dis_Baryshnikov.pdf">http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13510/2/dis_Baryshnikov.pdf</a>	2 источника 0.14%
37	<a href="http://difur.in.ua/wp-content/uploads/2019/04/pmo-2019.pdf">http://difur.in.ua/wp-content/uploads/2019/04/pmo-2019.pdf</a>	0.07%
38	<a href="https://studopedia.su/11_62799_skladannya-koshtorisu-proektu.html">https://studopedia.su/11_62799_skladannya-koshtorisu-proektu.html</a>	15 источников 0.13%
40	<a href="http://eadnurt.dii.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10520/1/aref_KosariievYe.pdf">http://eadnurt.dii.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10520/1/aref_KosariievYe.pdf</a>	21 источник 0.12%
41	<a href="http://journals.uran.ua/hdafk-tmfv/issue/download/8523/4512">http://journals.uran.ua/hdafk-tmfv/issue/download/8523/4512</a>	0.06%
46	<a href="https://oiep.kpi.ua/downloads/diplom/recom_mag.pdf">https://oiep.kpi.ua/downloads/diplom/recom_mag.pdf</a>	3 источника 0.11%
47	<a href="https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/other/2020/02/ii-tur-ekologia/roboti/49_%D0%A4%D1%96%D1%82%D0%94%D0%A1%D0%AF_1.pdf">https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/other/2020/02/ii-tur-ekologia/roboti/49_%D0%A4%D1%96%D1%82%D0%94%D0%A1%D0%AF_1.pdf</a>	5 источников 0.11%
48	<a href="https://studopedia.ru/16_15473_trudove-zakonodavstvo-pro-personal.html">https://studopedia.ru/16_15473_trudove-zakonodavstvo-pro-personal.html</a>	27 источников 0.1%
49	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/422/1/%EF%BF%BD%259F%EF%BF%BD%2580%D0%B0%D0%BA%EF%BF%BD%2582%D0%94%D0%A1%D0%AF_1.pdf">http://eprints.cdu.edu.ua/422/1/%EF%BF%BD%259F%EF%BF%BD%2580%D0%B0%D0%BA%EF%BF%BD%2582%D0%94%D0%A1%D0%AF_1.pdf</a>	8 источников 0.1%
50	<a href="http://www.materials.kiev.ua/abstract/38/Dis_Kolesnik_final.pdf">http://www.materials.kiev.ua/abstract/38/Dis_Kolesnik_final.pdf</a>	34 источника 0.1%
51	<a href="http://bukvar.su/menedzhment/115060-Psihodiagnostika-v-ocenke-kachestv-personala.html">http://bukvar.su/menedzhment/115060-Psihodiagnostika-v-ocenke-kachestv-personala.html</a>	2 источника 0.09%
53	<a href="http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3046/%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%94%D0%A1%D0%AF_1.pdf">http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3046/%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%94%D0%A1%D0%AF_1.pdf</a>	10 источников 0.09%
54	<a href="http://www.molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/234.pdf">http://www.molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/234.pdf</a>	0.09%

56	<a href="https://cdu.edu.ua/mij-universitet/naukova-j-inovatsijna-diyalnist/rada-molodykh-uchenykh/rodzynka/rodzynka-201">https://cdu.edu.ua/mij-universitet/naukova-j-inovatsijna-diyalnist/rada-molodykh-uchenykh/rodzynka/rodzynka-201</a>	4 источника	0.09%
57	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/view/creators/==041F==0430==0432==043A==0456==043D=3A==0414=2E ==041C=2E=3A=3">http://eprints.cdu.edu.ua/view/creators/==041F==0430==0432==043A==0456==043D=3A==0414=2E ==041C=2E=3A=3</a>	6 источников	0.09%
58	<a href="https://www.cnasea.fr/surendettement/dossier">https://www.cnasea.fr/surendettement/dossier</a>	5 источников	0.08%
59	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25828/1/Chan_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25828/1/Chan_magistr.pdf</a>	12 источников	0.08%
61	<a href="http://biblioteka.cdu.edu.ua/cgi-bin/catsearch.pl?qttype=simple&amp;query=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B">http://biblioteka.cdu.edu.ua/cgi-bin/catsearch.pl?qttype=simple&amp;query=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B</a>	13 источников	0.07%
62	<a href="https://mses.kpi.ua/za/misch.pdf">https://mses.kpi.ua/za/misch.pdf</a>		0.07%
63	<a href="https://revolution.allbest.ru/geography/00406259_0.html">https://revolution.allbest.ru/geography/00406259_0.html</a>	2 источника	0.07%
64	<a href="http://samzan.ru/50419">http://samzan.ru/50419</a>	3 источника	0.07%
65	<a href="https://assets.rte-france.com/prod/public/2020-06/Panorama%20de%20l%27%C3%A9lectricit%C3%A9%20renouvelable%20a...">https://assets.rte-france.com/prod/public/2020-06/Panorama%20de%20l%27%C3%A9lectricit%C3%A9%20renouvelable%20a...</a>		0.07%
66	<a href="https://revolution.allbest.ru/construction/00445141_0.html">https://revolution.allbest.ru/construction/00445141_0.html</a>	25 источников	0.07%
67	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/61/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%20%D0%BF%D1%80.%D0%A2%D0%B5%D0%B">http://eprints.cdu.edu.ua/61/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%20%D0%BF%D1%80.%D0%A2%D0%B5%D0%B</a>	13 источников	0.07%
68	<a href="https://studfile.net/preview/5319493">https://studfile.net/preview/5319493</a>	4 источника	0.07%
69	<a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/35261/3/Kovalenko_dis_2018.pdf">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/35261/3/Kovalenko_dis_2018.pdf</a>		0.06%
70	<a href="https://talnivska.crl.net.ua/struktura">https://talnivska.crl.net.ua/struktura</a>	2 источника	0.06%
71	<a href="https://cad.kpi.ua/attachments/093_2017d_Kutoviy.pdf">https://cad.kpi.ua/attachments/093_2017d_Kutoviy.pdf</a>	7 источников	0.06%
72	<a href="http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/diplom_mag_UI_UD_2015.doc">http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/diplom_mag_UI_UD_2015.doc</a>	18 источников	0.06%
73	<a href="https://ua.kursoviks.com.ua/metodychki/44-vkazivki-do-vikonannya-diplomnogo-proektu-khimichna-tehnologiya">https://ua.kursoviks.com.ua/metodychki/44-vkazivki-do-vikonannya-diplomnogo-proektu-khimichna-tehnologiya</a>	11 источников	0.06%
74	<a href="http://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc/Aspirant/STUDENT/Tom_6--1-.pdf">http://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc/Aspirant/STUDENT/Tom_6--1-.pdf</a>		0.06%
75	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/175/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B7%D0%B0_%D0%9C%D...">http://eprints.cdu.edu.ua/175/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B7%D0%B0_%D0%9C%D...</a>		0.06%
76	<a href="https://revolution.allbest.ru/chemistry/00420333_0.html">https://revolution.allbest.ru/chemistry/00420333_0.html</a>	7 источников	0.06%
77	<a href="https://ua-referat.com/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96_%D1%82%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE...">https://ua-referat.com/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96_%D1%82%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE...</a>		0.06%
78	<a href="http://www.materials.kiev.ua/abstract/34/Kirilenko_Dysertatsiya.pdf">http://www.materials.kiev.ua/abstract/34/Kirilenko_Dysertatsiya.pdf</a>	5 источников	0.06%
79	<a href="https://nmapo.edu.ua/zagruzka/SVRPorydo.pdf">https://nmapo.edu.ua/zagruzka/SVRPorydo.pdf</a>	28 источников	0.06%

1	Студенческая работа	ID файла: 1005701271	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	66 Источник	1.3%
2	Студенческая работа	ID файла: 1005701270	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	34 Источник	0.91%
4	Студенческая работа	ID файла: 1005699068	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		1.19%
5	Студенческая работа	ID файла: 1005699069	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.88%
6	Студенческая работа	ID файла: 1004002491	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	4 Источник	0.56%
7	Студенческая работа	ID файла: 1000873419	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	27 Источник	0.51%
8	Студенческая работа	ID файла: 1000883054	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	6 Источник	0.44%
9	Студенческая работа	ID файла: 1003776368	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.31%
10	Студенческая работа	ID файла: 1003095544	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.42%
11	Студенческая работа	ID файла: 1004044295	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.39%
12	Студенческая работа	ID файла: 1005701252	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.38%
13	Студенческая работа	ID файла: 1000822731	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.35%
14	Студенческая работа	ID файла: 1000870340	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.34%
15	Студенческая работа	ID файла: 1003920912	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.23%
16	Студенческая работа	ID файла: 1000900885	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	3 Источник	0.28%
18	Студенческая работа	ID файла: 1000842724	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.26%
19	Студенческая работа	ID файла: 1000858295	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	2 Источник	0.23%
20	Студенческая работа	ID файла: 1000734226	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	24 Источник	0.21%
21	Студенческая работа	ID файла: 1000879462	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	2 Источник	0.21%
22	Студенческая работа	ID файла: 1000820406	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.2%
25	Студенческая работа	ID файла: 1000040955	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	2 Источник	0.19%
26	Студенческая работа	ID файла: 1000787041	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	7 Источник	0.19%
27	Студенческая работа	ID файла: 1000156844	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.17%
28	Студенческая работа	ID файла: 1000884150	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.16%

35	Студенческая работа	ID файла: 1004050514	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Univ	7 Источник	0.14%
36	Студенческая работа	ID файла: 1000879856	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Univ	3 Источник	0.14%
39	Студенческая работа	ID файла: 1000880743	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.13%
42	Студенческая работа	ID файла: 1004050411	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National Uni	20 Источник	0.11%
43	Студенческая работа	ID файла: 1000850704	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.06%
44	Студенческая работа	ID файла: 1003988299	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.11%
45	Студенческая работа	ID файла: 1000871110	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.11%
52	Студенческая работа	ID файла: 1004064164	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.09%
55	Студенческая работа	ID файла: 1001068541	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.09%
60	Студенческая работа	ID файла: 1000870247	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.07%
80	Студенческая работа	ID файла: 1005023385	Учебное заведение: Bohdan Khmelnytsky National University of...		0.06%

## Цитати

Цитати

6

- 1 «під управлінням персоналом розглядають науку і мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в умовах професійної діяльності. Це цілеспрямований процес, який має за мету ефективне та раціональне використання працівників підприємств за допомогою системи принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації персоналу»
- 2 «менеджмент персоналу як наука отримує важливу інформацію з різних теоретичних сфер. У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її ресурсом – людським капіталом. З огляду на це, управління процесом його розвитку є важливим складником загальної системи управління персоналом»
- 3 «ґрунтуючись на дії законів, концепція менеджменту персоналу повинна відображати такі основні аспекти: функціональний; організаційний; соціально-психологічний; цільовий; змістовий; структурний. Функціональний аспект передбачає структурування завдань у системі менеджменту персоналу за напрямками, які відповідають її суті та змісту та сприятимуть зростанню конкурентоспроможності. Серед них виділяємо такі: - формування концепції та стратегії менеджменту персоналу відповідно до мети діяльності організації та загальної стратегії її розвитку; - планування потреби організації у персоналі; - розроблення кадрової політики; - вибір технології управління набором і відбором персоналу; - підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; - управління кар'єрою та мобільністю персоналу; - звільнення персоналу; - оцінювання ефективності управління персоналом організації»
- 4 «робота з персоналом підприємства полягає у виконанні цілого комплексу робіт. Насамперед цей комплекс полягає в необхідності вибору типу кадрової політики і визначення служб по роботі з персоналом. Наступними сходами в роботі з персоналом є кадрове планування; набір, відбір кадрів та облік трудових книжок; оцінювання та атестація персоналу; управління процесами розвитку; руху, вивільнення, підготовки та перепідготовки персоналу підприємства з метою підвищення ефективного управління персоналом»
- 5 «проблемою системи управління персоналом вітчизняних промислових підприємств залишається невисокий статус кадрової служби, а також достатньо низька якість підготовки фахівців цієї сфери [30:274]. Взагалі, оцінювання ефективності кадрового менеджменту і, відповідно, якості організації та функціональної спрямованості системи управління персоналом, є важливим завданням менеджменту будь-якого суб'єкта господарської діяльності, оскільки отримана оцінка дасть змогу виявити кадрові резерви та джерела можливої економії ресурсів підприємства у межах реалізації роботи з персоналом. Питання оцінювання ефективності системи управління персоналом піднімаються у фахових публікаціях таких вчених, як Бутенко І. А., Курносова А. В. [32], Гетьман О. О., Чабан Л. І. [33], Гончаренко О. В., Дідур К. М. [34], Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. [35], Миколайчук І. П. [36], Невмержицька С. 30 М., Петрусенко О. О. [37], Поліщук І. І. [38], Ходикіна І. В. [39]. Для оцінки економічної ефективності системи управління персоналом Гурченков О. П. та Гусаріна Н. В. пропонують застосовувати такі показники, як темпи зростання продуктивності праці, %; приріст виробітку на одного працівника у відсотках на один відсоток приросту середньомісячної заробітної плати одного працівника, %; приріст обсягу реалізованої продукції у відсотках на один відсоток приросту витрат в персонал, % [35:69]. Водночас, ефективність системи управління персоналом не можна оцінювати лише з економічної точки зору. Так, Бутенко І. А., Курносова А. В. наголошують, що «ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатогаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох ефектів: економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрової політики на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства); функціонального (пов'язаний з ростом ефективності функціонування системи управління персоналом); соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо)»
- 6 «у методиці Д. Ульріха пропонується п'ять способів вимірювання ефективності HR-служби: 1) показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Так фахівці пропонують оцінити процеси, що розвиваються; 2) показники швидкості бізнес-процесів. Наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, цей спосіб можна вважати різновидом бенчмаркінгу, з усіма його недоліками і перевагами; 3) витрати при проведенні спеціальних програм й ініціатив – аналог ROI; 31 4) навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Такі аналітичні параметри оцінюються за допомогою методів анкетування, тестування або інтерв'ю»

Ссылки

1

1. Белік В. Д. Формування теоретико-методологічних засад управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 74-76. 2. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 54-57. 3. Водолажська Т. О. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 10(1). С. 37-39. 4. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471-475. 5. Гавкалова Н. Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 6. С. 125-129. 6. Гіряк К. М. Вплив мобінгу на формування системи управління персоналом. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Харчові технології*. 2016. Т. 18, № 1(4). С. 167-174. 7. Гугул О. Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15(3). С. 21-29. 8. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231-238. 9. Довбня С. Б., Письменна О. О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 23, вип. 9(3). С. 126-133. 68 10. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4. С. 161-169. 11. Климчук А. О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 59-62. 12. Козаченко Г. В., Лихолобов Е. А. Декомпозиційно-синтетичний підхід до розроблення технології управління персоналом у контексті формування бажаної організаційної поведінки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 6. С. 156-163. 13. Куцик В. І. Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 58. С. 63-68. 14. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74. 15. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2014. № 6. С. 57-60. 16. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 4-5. С. 68-72. 17. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 100-108. 18. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 105-109. 69 19. Шиткіова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133. 20. Шубалий О. М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 332-337. 21. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 198-208. 22. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112. 23. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 189-193. 24. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86-90. 25. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 67-70. 26. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12. С. 234-237. 27. Баліцька О. П. Теоретичні підходи до типізації персоналу як однієї із основ кадрового менеджменту. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 4. С. 53-58. 28. Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р., Андрусів С. В. Концептуальні підходи до менеджменту персоналу в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.15. С. 184-190. 29. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2016. № 2. С. 83-87. 70 30. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 191-198. 31. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 272-277. 32. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60(1). С. 66-74. 33. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 26-30. 34. Гончаренко О. В., Дідур К. М. Формування комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11-12. С. 60-68. 35. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60-72. 36. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182-188. 37. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 185-188. 38. Поліщук І. І. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації. *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 299-304. 71 39. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2(2). С. 115-120. 40. КНП Канівська центральна районна лікарня: URL: <http://kaniv.crl.org.ua/istorichna-dovidka-20-27-01-28-08-2018/> (дата звернення: 13.09.2020). 41. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 57-60. 42. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414-420. 43. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 33-35. 44. Поплавська А. П. Гамаль О. Г. Психологічний аналіз методів нематеріального стимулювання персоналу. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 2. С. 97-103. 45. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід). *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211-216. 46. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 3. С. 217-232 72