

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Формування процесу оцінювання і стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами (на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради)

ДРУПЕП. 02055.01.05.00

Виконав:

студент 2 курсу групи УПЕПмз-20-1

Т.В. Віннік

Керівник

к.е.н., ст. викладач

А.Ю. Данілко

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри

д-р екон. наук, проф

М.Д. Ведерников

16 12 2021/р.

2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра управління персоналом і економіки праці
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
 Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
управління персоналом і економіки праці

Підпис

Ведерніков М.Д.

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Віннік Тетяна Володимирівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Формування процесу оцінювання і стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами (на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради)

керівник проекту (роботи) Данілкова А.Ю., к.е.н., ст. викладач

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі розкрити теоретичні засади оцінки та стимулювання персоналу підприємства та аспекти стратегічного управління людськими ресурсами. У другому розділі здійснити аналіз виробничо-господарської діяльності та системи оцінки персоналу на КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР». Третій розділ присвятити розробці пропозицій та рекомендацій щодо оцінювання та стимулювання персоналу, удосконалення стратегічного управління персоналом.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень). Рисунок - класифікація методів стимулювання персоналу; рисунок - структура соціального пакету; таблиця - прогнозована роль соціального пакету на підприємстві; таблиця - оцінка авторитетності спеціалістів у колективі; таблиця - анкети для оцінки соціально-психологічного клімату колективу, таблиця - оцінка особистісних якостей керівника його підлеглими, таблиця - рух персоналу на КНП "ХОЦЕМД та МК ХОР" за 2018-2020 роки, рисунок - рух персоналу у розрізі років, таблиця - заходи по удосконаленню системи мотивації праці, таблиця - анкета соціологічного опитування працівників, таблиця - типи винагород персоналу, рисунок - система стимулювання на КНП "ХОЦЕМД та МК ХОР"

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 01.09.2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	04.10.2021 - 21.10.2021	Виконано
2	Аналітична частина	22.10.2021 - 11.11.2021	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	12.11.2021 - 02.12.2021	Виконано
4	Рецензування роботи	03.12.2021 - 09.12.2021	
5	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	10.12.2021 - 21.12.2021	Виконано
6	Захист дипломної роботи	22.12.2021	Виконано

Студент

Керівник роботи

Т.В. Віннік

А. Ю. Данілко

Ініціали, прізвище

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: Формування процесу оцінювання і стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами (на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради).

Виконав студент гр. УПЕПмз-20-1 Віннік Тетяна Володимирівна, керівник к.е.н., ст. викладач Данілкова А.Ю.

Обсяг – 89 с., 19 рис., 27 табл., 33 джерела.

Ключові слова: оцінка персоналу, стимулювання персоналу, .

Мета дипломної роботи магістра полягає у висвітленні актуальних теоретичних, практичних питань процесу оцінювання, стимулювання і стратегічного управління людськими ресурсами, а також аналіз стану управління людськими ресурсами та розробка рекомендацій щодо поліпшення процесу оцінювання та стимулювання персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”.


Об’єктом дипломної роботи є процес оцінювання і стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”.

У першому розділі наведено теоретичні аспекти оцінки та стимулювання персоналу підприємства, а також стратегічного управління людськими ресурсами.

У другому розділі наведено аналіз: виробничо-господарської діяльності на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР, а також аналіз наявної системи оцінки та стимулювання персоналу.

У третьому розділі наведений комплекс пропозицій та рекомендацій щодо оцінювання та стимулювання персоналу, удосконалення стратегічного управління персоналом на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР.

17.12.2024р



Зміст

Вступ	5
1 Оцінка та стимулювання персоналу підприємства та стратегічне управління людськими ресурсами	8
1.1 Оцінка персоналу, основні складові, досягнення поставлених цілей та соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів	8
1.2 Поняття стимулу, мотивації та її елементів. Дієві способи стимулювання персоналу та формування систем стимулювання	14
1.3 Управління людськими ресурсами: поняття, ключові концепції, моделі та розробка стратегічного управління людськими ресурсами.....	21
Висновки до розділу 1	30
2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи оцінки персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”	32
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”	32
2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності діяльності підприємства	37
2.3 Аналіз системи оцінювання персоналу	47
Висновки до розділу 2	53
3. Комплекс пропозицій та рекомендацій щодо оцінювання та стимулювання персоналу, удосконалення стратегічного управління персоналом	57
3.1 Пропозиції щодо оцінювання та класифікація методів стимулювання персоналу.....	57
3.2 Удосконалення системи стимулювання (мотивації) персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”	64
3.3 Розробка системи стимулювання оплати праці персоналу та стратегії управління на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”	69
Висновки до розділу 3	75
Висновки	79
Перелік джерел посилання	87
Додатки	90

ВСТУП

Наприкінці ХХ ст. персонал почали розглядати як основний ресурс підприємства, визначальний чинник успіху діяльності організації. Важливого значення для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури персоналу на мікроекономічному рівні, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок, виявлення потенціалу, врахування психологічних та особистісних характеристик кожного співробітника - все це може бути втілене при забезпеченні професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства, заснованої на компетенціях. В зв'язку з цим необхідна нова концепція управління персоналом, роль якого суттєво змінюється.

Ключовим інструментом технології управління людськими ресурсами є оцінювання та стимулювання персоналу підприємства, що надає питанням системи оцінювання та стимулювання персоналу підприємства особливу актуальність.

Оцінка персоналу - відповідальна і складна справа, а починати її потрібно з теоретичного обґрунтування, узагальнення передового досвіду, підготовки відповідних рекомендацій. Отже ключовими категоріями і соціально-економічними проблемами, які розглянемо в даній роботі, стимулювання й оцінка персоналу.

Стимулювання персоналу розглядається як складова мотиваційного процесу, виявляє зовнішні мотивації, яка здійснює по відношенню до персоналу адміністрація організації.

У роботі проведено аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття «оцінка персоналу» на підприємстві, визначено складові системи

стимулювання персоналу підприємства, також досліджено питання впровадження заходів щодо формування системи оцінки і стимулювання персоналу підприємства

На підставі аналізу складових системи оцінки і стимулювання персоналу досліджуваного підприємства та оцінки ефективності використання його персоналу запропоновано заходи щодо формування системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві.

Метою роботи є: висвітлення актуальних теоретичних, практичних питань процесу оцінювання, стимулювання і стратегічного управління людськими ресурсами, а також аналіз стану управління людськими ресурсами та розробка рекомендацій щодо поліпшення процесу оцінювання та стимулювання персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”.

У відповідності до поставленої мети, визначено основні завдання даного дослідження, а саме:

1. Оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей та соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів.
2. Поняття стимулу, мотивації та її елементів. Дієві способи стимулювання персоналу та формування систем стимулювання.
3. Розкрити поняття, управління людськими ресурсами, ключові концепції, моделі та розробка стратегічного управління людськими ресурсами.
4. Аналіз виробничо-господарської діяльності та стану управління людськими ресурсами КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”.

Об’єктом дипломної роботи є процес оцінювання і стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами на прикладі КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”.

Комунальне некомерційне підприємство “Хмельницький обласний центр екстреною медичної допомоги та медицини катастроф” Хмельницької обласної ради є закладом охорони здоров’я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що забезпечує на території області організацію і надання екстреної медичної допомоги пацієнтам, постраждалим, які перебувають у

невідкладних станах в повсякденних умовах, особливий період, під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом, знаходиться за адресою: 29009, Україна, 29009, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Пілотська, будинок 1. Створене за рішенням Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2016 шляхом перетворення Хмельницький обласний центр екстреною медичної допомоги та медицини катастроф у Комунальне некомерційне підприємство “Хмельницький обласний центр екстреною медичної допомоги та медицини катастроф” Хмельницької обласної ради.

Предметом дипломного дослідження є формування процесу оцінювання і стимулювання персоналу, та стратегічне управління людськими ресурсами

Для вирішення поставлених завдань використовувались такі методи: теоретичне узагальнення; аналіз та синтез; класифікації; теорії прийняття рішень; анкетування; системного аналізу.

Інформаційна база дипломної роботи формувалась на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених у напрямку процесу оцінювання, стимулювання персоналу та розробки відповідної стратегії розвитку, спеціальної економічної літератури, матеріалів науково-практичних конференцій, матеріалів підприємства. Обробку та аналіз інформації здійснено за допомогою сучасних програмних продуктів.

Обсяг дипломної роботи становить 89 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 27 таблиць і 19 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 33 найменувань, додатків.

1 ОЦІНКА ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Оцінка персоналу, основні складові, досягнення поставлених цілей та соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів

Будь-яка оцінка є порівнянням якогось об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальноприйнятими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівняння певних характеристик людини - професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

У соціально-економічній літературі та на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку.

Стосовно самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує цілий ряд уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе.

Роль зовнішньої оцінки настільки велика, що відомий психолог В.Г. Ананьєв визнав, що без оцінки людина не може до кінця усвідомити свій власний вчинок у всіх його зв'язках і об'єктивних результатах. Відсутність оцінки, на його думку, є найгіршим її видом, оскільки це дезорієнтує об'єкт, призводить його до стану депресії. За висновками визнаних спеціалістів у галузі соціальної психології відсутність оцінки справляє сильний вплив на процес роботи в напрямку її погіршення.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити

їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитися від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для вирішення таких питань, як:

- підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація прийомів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних начал в управлінні;
- удосконалення структури управління;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

Усю проблематику, зміст оцінки персоналу можна подати в таких трьох блоках (складових):

- зміст оцінки;
- методи оцінки;
- процедура оцінки.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а її сенс був зрозумілим і мав мотивуючий характер, її треба провадити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо зв'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.

Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті елементи (показники), що входять до змісту оцінки і як виміряти величину того чи іншого показника? Вирішення цих завдань досягається використанням методів оцінки.

Методи оцінки включають:

- методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;
- методи вимірювання величини того чи іншого показника.
- Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, в свою чергу, включає:

- програму збирання інформації;
- методи збирання інформації;
- методи її обробки та оформлення.

Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування. Бесіда - це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування - інформації про працівника (групу працівників) від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації зв'язані з використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповідь на запитання:

- де проводиться оцінка?
- хто проводить оцінку?
- який порядок і періодичність оцінки?
- які використовуються технічні засоби?
- як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують?

Схема складових оцінок персоналу показано на рис. 1.1

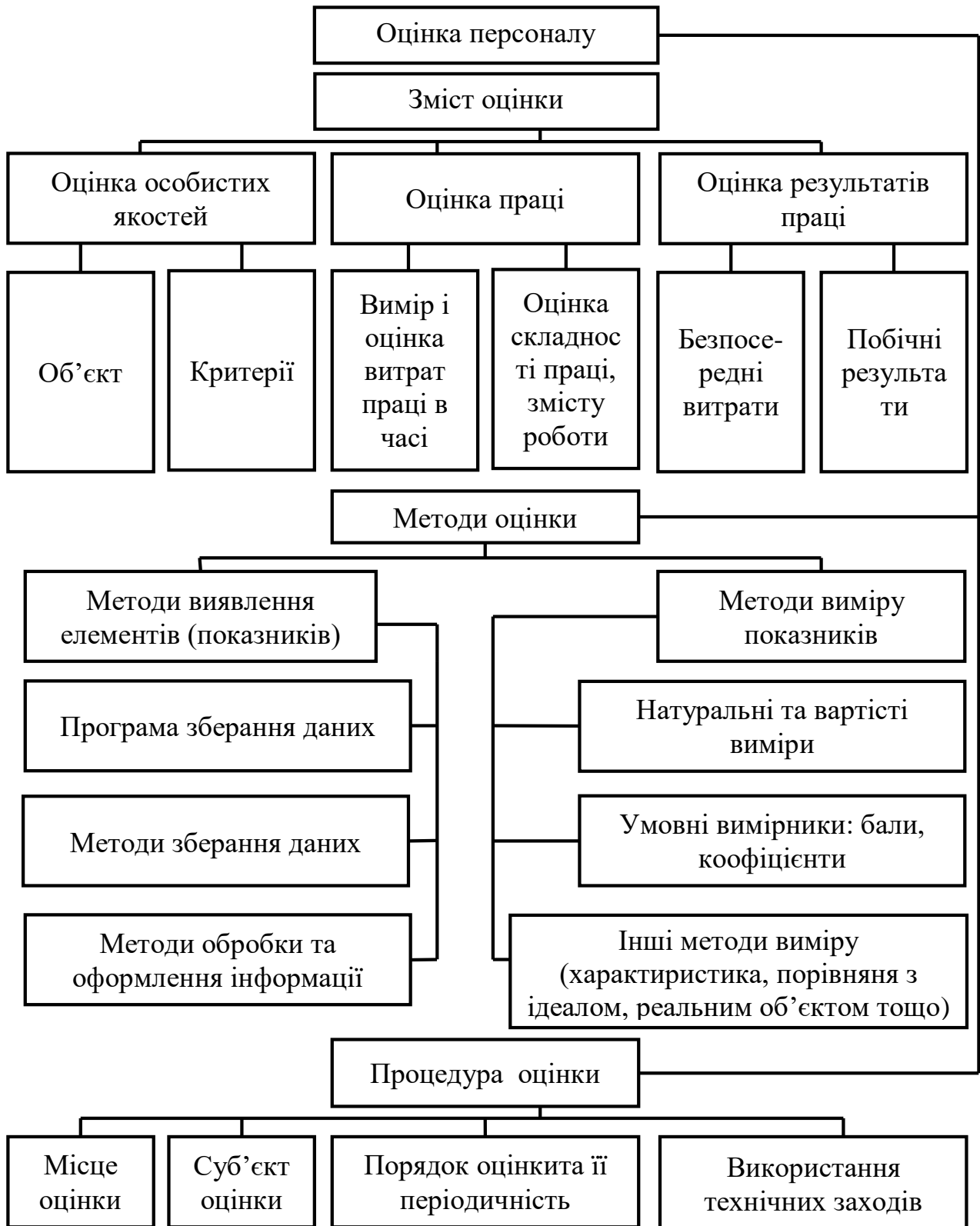


Рис. 1.1 Складові оцінки персоналу

Оцінка результатів праці робітників і більшості службовців не є складною. Їхня праця нормується, а результати праці оцінюються за конкретними

кількісними і якісними показниками: виконання нормозавдань або норм виробітку (часу), здавання продукції з першого пред'явлення, ефективно використання устаткування тощо.

Значно складніше оцінити результати праці інших категорій персоналу. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організацій. Щодо керівників і спеціалістів одним з ефективних методів є оцінка за досягненням поставлених перед ними цілей або скорочено - оцінка за цілями.

Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу зв'язані,

- складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю, взаємозв'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому.

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, інших організацій. Для роботи з людьми на рівні сучасних вимог керівникам і спеціалістам потрібні високі морально-психологічні якості. Порядність, чесність, дисциплінованість, чуйність, доброзичливість за умов цивілізованого ринку ціняться не менше, ніж кваліфікація, досвід, навички. Без цих якостей неможливо створити колектив односторонців, забезпечити сприятливий моральний клімат, завоювати авторитет, створити й підтримувати імідж надійних, порядних партнерів. За цих умов важливою складовою роботи з персоналом є соціально- психологічна оцінка керівників і спеціалістів.

Така оцінка дає змогу визначити:

- авторитетність керівника або спеціаліста в колективі;

- його вплив на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює;
- переваги і недоліки характеру.

Працівник може користуватися авторитетом у колективі як спеціаліст, як людина, як спеціаліст і людина одночасно. Останнє особливо бажане для керівників.

Оцінити авторитет керівника первинного колективу можна анкетуванням усіх його підлеглих, запропонувавши відповіді на запитання:

- Чи є керівник для Вас прикладом як спеціаліст?
- Чи є керівник для Вас прикладом як людина?
- Кого б Ви хотіли бачити на місці Вашого керівника?

Перші два запитання передбачають лише два варіанти відповіді (так або ні). Аналізуючи відповіді на них, визначають відсоток позитивних відповідей.

Аналіз відповідей на третє запитання передбачає встановлення того, скільки респондентів відповіли: «Тільки його».

Уважають, що керівник користується авторитетом у колективі, якщо кількість позитивних відповідей перевищує 2/3 їх загальної кількості, не користується авторитетом, якщо ця кількість становить менше 1/3 отриманих відповідей, за проміжних значень - керівник користується достатнім пошануванням.

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

- Чи часто причиною конфліктів є неправильні дії Вашого керівника?
- Чи втручається Ваш керівник у вирішення конфліктів?
- Чи веде втручання Вашого керівника в конфлікт до справедливого його вирішення?
- Чи робить Ваш керівник усе можливе для створення в колективі відносин товариства і взаємодопомоги?

Значення відповідей на ці запитання особливо зростає, коли соціально-психологічний клімат було попередньо оцінено як несприятливий.

Аналіз впливу спеціаліста на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює, можна провести на основі матеріалів опитування всіх його членів, яке включатиме, наприклад, такі запитання:

- Назвіть двох Ваших співробітників, які своєю неправильною поведінкою заважають роботі інших, є ініціаторами сварок і конфліктів.
- Назвіть двох Ваших співробітників, поведінка яких дозволяє згладжувати конфлікти, налагоджувати відносини співробітництва і взаємодопомоги у Вашому колективі.

Вплив працівника на соціально-психологічний клімат колективу визначається за кількістю респондентів, які назвали його прізвище в кожному із завдань.

Дані про позитивні риси та недоліки характеру працівників можна отримати як опитуванням колег по роботі (для спеціалістів) або підлеглих (для керівників), так і оцінкою «зверху».

1.2 Поняття стимулу, мотивації та її елементів. Дієві способи стимулювання персоналу та формування систем стимулювання

В економічно ринкових умовах відносини між керівництвом підприємства і його персоналом будуються на новій основі. Мета керівництва - успіх на ринку і відповідно одержання прибутку. Мета персоналу підприємства - одержання матеріальної винагороди та задоволення від роботи. Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат (у т.ч. й на персонал).

Персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У знаходженні компромісу між очікуваннями персоналу підприємства і його керівництва і полягає суть

стимулювання персоналу. Знання мотивації персоналу підприємства - основа створення більш досконалої системи стимулювання найманих працівників.

Основним елементом, за допомогою якого здійснюється процес стимулювання, є стимул. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «стимул» [2, с. 33].

В економічній літературі під стимулами розуміють форми впливу на людину, її свідомість, що породжують у людини певні мотиви (прагнення, зацікавленість) до тих чи інших дій, у тому числі до досягнення певних результатів праці. Чим сильніші стимули, тим активніші мотиви, а отже, й діяльність людей. Отже, стимулювання - це процес впливу на людину за допомогою потреби значимого для неї зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукує людину до певних дій (перебування в комфортних умовах і ін.) [3, с. 64].

Мотивація (як процес) - це процес емоційно-почуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби). Або, мотивація (як механізм) - це внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує упізнання предмета відповідно до потреби і запускає спрямовану поведінку з присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потребі) [2, с. 42].

Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.2.

Дієві способи стимулювання персоналу.

Розглянемо яким чином можна пробудити у співробітників бажання якісно і сумлінно працювати. Щоб від процесу роботи була і практична користь, і моральне задоволення.

Відомі нам способи розділимо на 3 категорії.

Спосіб 1. Матеріальне заохочення

Цей спосіб досить надійний і всіма улюблений (працівниками - вже точно). Матеріальне стимулювання персоналу особливо актуально в період кризи, але і в інший час йому завжди і всі раді.

Які бувають види матеріального заохочення:

– Традиційні методи матеріального заохочення - це річні або квартальні премії, надбавки за підвищення кваліфікації, нарахування відсотків за перевиконання плану і т. д.

– Інший вид матеріального це можуть бути квитки в театр, абонемент на відвідування спортзалу, підписка на журнал, оплата туристичної путівки, навчання, страхового поліса і т. д.

Є разові грошові заохочення. Наприклад, грошові подарунки з нагоди весілля, ювілею, народження дитини або ж допомога у разі смерті члена сім'ї.

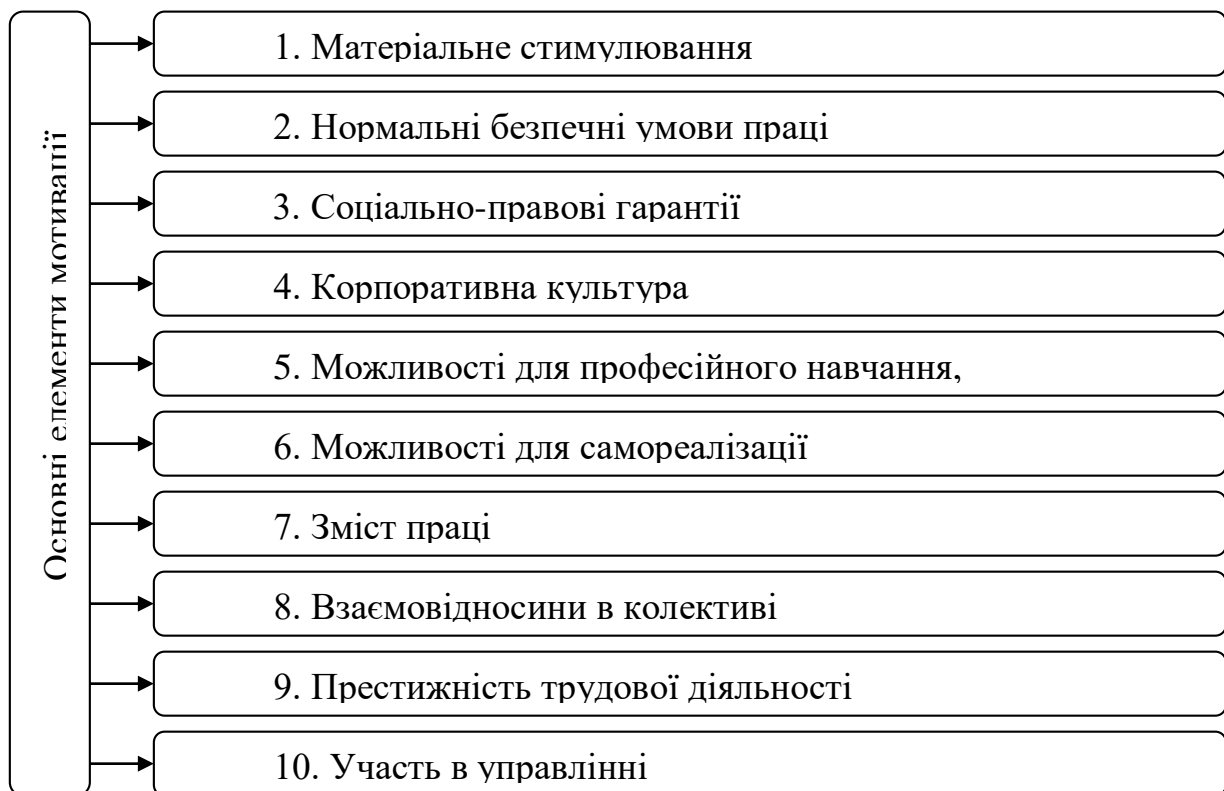


Рисунок 1.2 - Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства [4, с. 204]

Спосіб 2. Нематеріальне заохочення

Переважній більшості членів нашого суспільства важливо усвідомлювати свою соціальну значимість. Людям не байдуже, як вони будуть виглядати в очах

інших і що про них скажуть люди. Тому знаки уваги і похвали з боку керівництва мають не останнє значення в стимулюванні персоналу.

Різновиди нематеріального заохочення:

- усна або письмова подяка;
- вручення почесних грамот;
- запис в трудовій книжці;
- фотографія з характеристикою на дошці пошани та інші.

Сюди ж можна віднести й різні колективні нагороди, які в неформальній обстановці згуртовують колектив. Наприклад, корпоративні вечірки, виїзди на пікнік або відвідування всім відділом театру/кіно.

Спосіб 3. Застосування санкцій

Цей метод вважається найбільш небажаним способом стимулювання.

Застосовується він в основному не для підвищення мотивації, а для боротьби з систематичними порушеннями. І якщо домогтися деяких результатів у встановленні дисципліни за допомогою покарань і санкцій всетаки можна, то підвищити якість і вже тим більше пробудити зацікавленість у процесі праці сумнівно.

Сюди можна віднести догани та інші заходи, але найбільш відчутні з них - це, звичайно, матеріальні покарання у вигляді позбавлення премії або, що ще гірше, штрафу.

Вимогою формування систем стимулювання є їх відповідність продуктивним силам і суспільним відносинам. Тільки в цьому випадку можна очікувати позитивного результату в роботі персоналу підприємства.

Системи стимулювання складаються з надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на ті чи інші дії працівників, можуть виступати в ролі антистимулів, що породжують негативний вплив на діяльність працівників.

Звідси виникає необхідність постійного поліпшення удосконалення систем стимулювання.

Типологія предметів, на які спрямовується вплив, що мотиваційно стимулює, може мати різні підстави. Можливі акценти стимулювання об'єктів в залежності від пріоритетів підприємства [5, с. 61] представлені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Характеристика об'єктів стимулювання в залежності від пріоритетів підприємства

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

З урахуванням сказаного можна сформулювати загальні вимоги до формування систем стимулювання:

– визначення об'єктів стимулювання з позиції досягнення цілей підприємства при всебічному врахуванні організаційно-технічних, соціально-економічних та інших умов підприємства і працівників;

- порівняння стимулів з інтересами працівників - як із загальними інтересами, так і з інтересами окремих професійних і соціальних груп працівників;
- вагомість стимулів у свідомості працівників щодо даного (кожного) об'єкта стимулювання;
- сталість, безперервність впливу системи на працівника, що припускає, з одного боку, упевненість працівника, що стимули нікуди не зникнуть, їх не скасують, з другого боку, як правило, відносно невеликі періоди часу, у які працівник одержує визначений стимул, а з третього боку, досить тривале застосування системи стимулювання в незмінному вигляді;
- відкритість систем стимулювання. З одного боку, системи, що використовуються, мають бути відомі на підприємстві, вони не повинні бути «секретом» лише тих працівників, до яких застосовуються, з іншого, вони не повинні розроблятися келійно, без участі як тих, до яких будуть застосовуватися системи, так і трудового колективу в цілому. У протилежному випадку важко уявити ефективну реалізацію вимог формування систем стимулювання;
- своєчасне внесення змін у системи стимулювання, пов'язаних із принциповими змінами в діяльності підприємства;
- конкурентоспроможність систем стимулювання, використовуваних на даному підприємстві, по відношенню до інших підприємств.

Одним з важливих методів управління персоналом є класифікація систем стимулювання в рамках системи стимулювання. Класифікація дає змогу поділити системи стимулювання на частини, виходячи з визначених критеріїв, виявити можливості кожної з них у стимулюванні та побудувати на цій основі план дій з трансформування (удосконалення) систем для формування потрібної для підприємства поведінки працівників [6].

Позитивні, з погляду цілей підприємства, реакції в працівників можуть бути зумовлені впливом тих зовнішніх факторів, що несуть певні блага для працівників, які відповідають їх матеріальним і нематеріальним потребам, чи які можуть ввійти в коло цих потреб і інтересів. Матеріальні блага, як у грошовій,

так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ переважно задовольняються не тільки матеріальні, але й культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин [7].

Нематеріальні блага у загальному вигляді можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію на певні позитивні дії, але лише у тих випадках, коли поліпшення роботи у свідомості працівників співпадає з їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, можливість проявити власні здібності, кар'єрний зріст, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами.

Матеріальні системи можуть бути поділені на три великі групи:

- системи, пов'язані з реакцією на заробітну плату;
- системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах;
- системи, засновані на доходах від власності [8, с. 98].

Нематеріальні системи стимулювання можуть бути поділені на шість великих груп:

- умови (відносини) наймання і звільнення працівників;
- заходи щодо гуманізації праці (роботи);
- заходи щодо розвитку персоналу;
- участь працівників в управлінні підприємством;
- скорочення статусних розходжень між працівниками;
- розвиток корпоративної культури, формування трудових колективів, об'єднаних загальними цілями [4, с. 34].

Очевидно, що виділені групи нематеріальних систем стимулювання тісно пов'язані між собою, тому можна укрупнити групи, розглядаючи їх разом, а не

окремо. У свою чергу, групи матеріальних і нематеріальних систем стимулювання можуть бути поділені на підгрупи або підсистеми.

Тому необхідне узгодження всіх систем стимулювання для того, щоб вони діяли в загальному руслі та не суперечили одна одній. При розробці нематеріальних систем стимулювання варто враховувати, що системи управління, з якими вони безпосередньо пов'язані, є самостійними і мають велике значення незалежно від того, які стимули містять.

1.3 Управління людськими ресурсами: поняття, ключові концепції, моделі та розробка стратегічного управління людськими ресурсами

Для керівника однією з головних задач є рішення щодо планування, найму на роботу, заохочення та мотивації, просування по службі, підготовки та розвитку персоналу. Саме тому значну частину свого часу керівники організації приділяють кадровим питанням, і ця діяльність є не менш важливою, а ніж управління фінансовими ресурсами організації.

Поняття управління людськими ресурсами (УЛР) має передавати більш широкий зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. Тому що поняття УЛР означає застосування цілого ряду дій, які необхідні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації (табл.1.2).

Управління людськими ресурсами - це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок в досягнення організаційних цілей [9].

Управління людськими ресурсами - це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, правові, технологічні, групові і людські фактори, способи і методи впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації.

Таблиця 1.2. Концепції в управлінні кадровим потенціалом організації

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

Стратегія управління людськими ресурсами - це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно певний напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [10].

Стратегія дозволяє погодити численні аспекти управління персоналом із метою оптимізації їх впливу на співробітників, у першу чергу на їхню трудову мотивацію й кваліфікацію.

Основними рисами стратегії управління людськими ресурсами є:

– її довгостроковий характер, що пояснюється спрямованістю на розробку й зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, усієї системи управління персоналом або її окремих елементів, при чому такі зміни, як правило, вимагають тривалого часу;

– зв'язок зі стратегією організації в цілому, урахування численних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, оскільки їх зміна спричиняє зміну або коригування стратегії організації та вимагає своєчасних змін структури й чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю й методів управління [11].

Елементами стратегії управління персоналу є:

- мета діяльності організації;
- система планування організації;
- відносини вищих управлінських кадрів;
- організаційна структура служб управління персоналом;
- критерії ефективності системи управління персоналом;
- обмеження на функціонування системи (фінансові, у часі, матеріальні, вікові, соціальні);
- доступність, повнота й обґрунтованість інформації, що використовується;
- навчання керівників (усіх рівнів управління);
- взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Складовими стратегії управління людськими ресурсами є:

- відбір персоналу, що включає планування потоків робочої сили;
- оцінка кваліфікації;
- винагорода або, у більш широкому змісті, відшкодування витрат праці у вигляді заробітної плати, участі в прибутках, продажу акцій і т.д.
- розвиток персоналу [12].

Основними складовими моделі стратегічного управління є:

- внесок працівників, тобто очікувана поведінка індивідів з огляду на одержання загального прибутку діяльності організації;
- структура зайнятості службовців, тобто розподіл компетенції співробітників, кваліфікаційний склад працівників, співвідношення категорій працівників, кількість рівнів управління;
- компетенція працівників (необхідний загальний рівень кваліфікації працівників організації);
- приймання на роботу з урахуванням рівня відповідності працівників цілям і завданням організації, ступені їх прихильності (відданості фірмі).

В умовах стратегічного управління людськими ресурсами фактично відбуваються якісні зміни в галузі роботи з кадрами. У всіх традиційних напрямках кадрової роботи все більше значення набувають стратегічні аспекти. Такі напрямки роботи, як планування потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання й інші, виступають як складові стратегії управління персоналом, входять до складу цілей і стратегічних завдань організації [13].

У повному вигляді концепція управління людськими ресурсами з'явилася в середині 80-х років на тлі характерної для цього десятиліття бурхливої активності авторів у галузі популяризації управлінських ідей.

Серед інших можна виділити таких учених, як Паскаль і Атос, а також Петерс і Уотерман, у книгах яких були запропоновані розроблені авторами характеристики успішних компаній. У цілому представники популярної тоді «школи досконалості» вплинули на формування управлінського мислення в руслі обґрунтування необхідності створення сильної культури й прихильності (дві складові моделі управління людськими ресурсами), однак, на думку Д.Геста [14], ці автори були «занадто праві й тому помилялися».

Дві первинні концепції управління людськими ресурсами одержали назви «модель відповідності» і «Гарвардська модель».

Модель відповідності.

Одне з перших формалізованих визначень концепції управління людськими ресурсами було запропоновано вченими Мічиганської школи у 1984

р. Вони висунули припущення, що управління людськими ресурсами і управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії (звідси назва «модель відповідності»). Далі автори пояснювали, що цикл людських ресурсів складається з чотирьох типових процесів, або функцій, виконуваних будь-якою організацією, а саме:

1. Відбір - пошук оптимальної відповідності людських ресурсів різним видам робіт.

2. Оцінювання - управління ефективністю.

3. Винагорода. Система винагороди найменш ефективно й коректно використовуваний управлінський інструмент із тих, що застосовуються для підвищення ефективності компанії. Винагорода повинна проводитися на основі як короткострокових, так і довгострокових результатів праці працівників, ураховуючи той факт, що компанії необхідно працювати в сьогоденні, щоб досягти успіху в майбутньому.

4. Формування високоефективних співробітників.

Гарвардська модель.

Ще однієї групою засновників концепції управління людськими ресурсами є Гарвардська школа на чолі з Біром і співавторами, у результаті діяльності якої оформилася концепція, названа Боксаллом у 1992 р. «Гарвардською моделлю». В основі даного підходу лежить переконання в тому, що проблеми традиційного управління персоналом можуть бути вирішені тільки при повній поінформованості менеджерів вищої ланки про бажаний ступінь залучення співробітників в організаційний процес, про необхідні умови для їхнього навчання й розвитку та про те, які принципи й методи управління людськими ресурсами можуть сприяти досягненню цих цілей

Гарвардська школа наділяє управління людськими ресурсами двома відмітними характеристиками:

1. лінійні менеджери покладають на себе більше відповідальності за роботу щодо узгодження організаційної стратегії з кадровою політикою;

2. кадрова служба керується місією створення такої політики, яка визначала б розвиток внутрішньоінтегрованої системи кадрової діяльності.

На рис. 1.3. представлена Гарвардська модель у викладі Біра й співавторів.



Рис. 1.3 Гарвардська модель управління людськими ресурсами [15]

Гарвардська модель вплинула на теорію й практику, особливо підкресливши той факт, що управління людськими ресурсами є сферою докладання зусиль усіх керівників компанії, а не тільки менеджерів з персоналу.

Уся концепція стратегічного управління людськими ресурсами ґрунтується на постулаті, що стратегії управління людськими ресурсами повинні бути зв'язані з відповідністю:

- корпоративним або діловим стратегіям;
- фазам життєвого циклу;

- динаміці організаційних змін;
- організаційним особливостям.

Підходи до стратегічного управління людськими ресурсами описано цілою низкою моделей. На практиці вибір обмежений такими факторами, як ділова стратегія, наявні ресурси й зовнішнє оточення фірми.

Основні моделі перераховані нижче:

- модель управління формуванням високого ступеня прихильності;
- модель управління формуванням високого ступеня ефективності;
- модель максимального залучення.

Процес розробки стратегій управління людськими ресурсами включає розгляд декількох варіантів у галузі стратегічного управління із наступним вибором найбільш придатного варіанта [16].

Цей вибір повинен по можливості:

- задовольняти поточні й угадувати майбутні потреби організації;
- відповідати наявній або бажаній культурі організації;
- мати здатність змінити характер і напрямок розвитку бізнесу;
- сприяти ефективним діям організації в протистоянні зовнішньому тиску й викликам навколишнього середовища;
- фокусуватися на ключових потребах;
- відповідати на фундаментальні запитання: «Що нас обмежує?», «Що нам заважає досягти бажаних результатів?»;
- ґрунтуватися на детальному аналізі й дослідженні, не видаючи бажане за дійсне;
- урахувати досвід і колективну думку вищого керівництва;
- урахувати потреби лінійних менеджерів і працівників у цілому, так само як і інших зацікавлених сторін;
- передбачати проблеми практичної реалізації, які можуть виникнути у випадку відсутності прихильності, нестачі часу або кваліфікації у лінійних менеджерів для виконання своїх ролей;

- передбачати проблеми, які можуть виникнути через ворожість або байдужність працівників чи профспілок;
 - гарантувати організації наявність ресурсів, необхідних для реалізації стратегії;
 - забезпечувати залучення й розвиток людей із потрібною кваліфікацією, що дозволить зміцнити стабільність організації в ході виконання намічених цілей;
 - складатися з елементів, що узгоджуються між собою й підтримують один одного;
 - мати здатність трансформуватися в програми конкретних дій.
- Послідовність формулювання стратегії проілюстровано на рис.1.4.

Аналіз:
<ul style="list-style-type: none"> • Що відбувається? • Що відбувається доброго і поганого? • Які актуальні питання постають перед організацією? • Які проблеми постають перед організацією? • У чому полягають проблеми бізнесу?
Діагностика:
<ul style="list-style-type: none"> • Звідки виникли ці актуальні питання? • Які причини проблем? • Які фактори впливають на ситуацію (конкуренція, зовнішнє середовище, політичні аспекти і т.д.)?
Висновки й рекомендації:
<ul style="list-style-type: none"> • Які наші висновки, виходячи з аналізу/діагностики? • Які альтернативні стратегії можливі? • Який варіант переважає і чому?
Планування дій:
<ul style="list-style-type: none"> • Які дії нам необхідно розпочати для реалізації пропозицій? • З якими проблемами можемо стикнутися і як їх подолаємо? • Хто буде здійснювати дії й коли?
Планування ресурсів:
<ul style="list-style-type: none"> • Які ресурси нам потрібні (гроші, люди, час)? • Як одержимо ці ресурси? • Як переконаємо керівництво в тому, що нам потрібні саме ці ресурси?
Вигоди:
<ul style="list-style-type: none"> • Які вигоди отримає організація від реалізації цих пропозицій? • Які вигоди одержать індивідуальні працівники? • Як вони будуть задовольняти потреби організації?

Рис. 1.4. Послідовність формулювання стратегії управління людськими ресурсами

Однак на практиці спостерігається багато відхилень від зображеного на рисунку 1.4. процесу розробки стратегій управління людськими ресурсами через цілу низку причин. Найчастіше аналіз ґрунтується на неповній інформації або застаріває вже в день його складання.

При розробці стратегії управління персоналом повинен урахуватися досягнутий рівень по всіх зазначених напрямках і з урахуванням аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації й факторів, що впливають на їхню зміну, а також з урахуванням стратегії організації в цілому повинен бути визначений той рівень, досягнення якого дозволить реалізувати стратегію організації.

Організаційна система стратегічного управління людськими ресурсами будується на основі наявної оргструктури системи управління персоналом. При цьому виділяється три основні варіанти організаційного оформлення системи:

- Повне відокремлення системи в самостійну структуру (але при цьому існує небезпека відриву від оперативної практики реалізації стратегії).
- Виділення органу стратегічного управління в самостійну структурну одиницю (відділ стратегічного управління) і формування стратегічних робочих груп на базі підрозділів системи управління персоналом.
- Формування системи стратегічного управління персоналом без відокремлення в структурні одиниці (але при цьому питанням стратегічного управління приділяється другорядна роль). Найбільш ефективним варіантом створення «штабного» стратегічного відділу в межах системи управління персоналом і координація діяльності інших відділів із питань стратегічного планування, коли на частину персоналу вже наявних підрозділів цієї системи покладають обов'язки по функції «стратегічне управління людськими ресурсами» [17].

Процес розробки й реалізації стратегії є безперервним, що знаходить висвітлення в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо і короткостроковий період, тобто їхнього вирішення в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління.

Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, а, отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, продажною, фінансовою.

Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 1

По-перше, ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Дослідження оцінювання та стимулювання праці, розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності стимулювання найманого персоналу є найважливішими завданнями економічної науки на сьогоднішньому етапі розвитку нашої країни, та суспільства в цілому.

По-друге, при побудові системи оплати та стимулювання праці керівнику підприємства слід враховувати, що не можна оцінювати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему оплати та стимулювання праці економічно ефективною. Користуючись поділом працівників, керівник підприємства може розробити індивідуальну систему оцінювання для кожного співробітника або для групи співробітників.

По-третє, при побудові системи оплати праці та стимулювання працівників на підприємстві необхідно враховувати, що ефективність оцінювання персоналу повинна відображати ступінь досягнення соціальних і економічних цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники.

Актуальність, необхідність і перспективність дослідження заходів щодо формування системи оцінки і стимулювання персоналу на промислових підприємствах, особливо з урахуванням галузевої специфіки, вимагає

подальших досліджень в цьому напрямі. Необхідність впровадження ступеневої системи оплати праці на досліджуваному підприємстві доведено виявленими проблемами в формуванні ефективної системи стимулювання персоналу.

Перспективами досліджень в цьому напрямі є подальший розвиток та удосконалення запропонованої системи оцінки і стимулювання персоналу.

Управління людськими ресурсами - це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок в досягнення організаційних цілей.

Стратегія управління людськими ресурсами - це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно певний напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

Розглянули основні риси стратегії управління людськими ресурсами.

Дослідили дві первинні концепції управління людськими ресурсами які одержали назви «модель відповідності» і «Гарвардська модель».

Моделі, на базі яких формуються стратегії управління людськими ресурсами:

- модель управління формуванням високого ступеня прихильності;
- модель управління формуванням високого ступеня ефективності;
- модель максимального залучення.

Розробка стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, тому може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу й організації в цілому відповідно до її стратегії. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище й безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти із системою управління персоналом.

Організаційно система стратегічного управління людськими ресурсами будується на основі наявної оргструктури системи управління персоналом. При цьому виділяється три основні варіанти організаційного оформлення системи.

2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА КНП “ХОЦЕМД ТА МК ХОР”

2.1 Загальна характеристика діяльності на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”

Комунальне некомерційне підприємство “Хмельницький обласний центр екстреною медичною допомогою та медицини катастроф” Хмельницької обласної ради є закладом охорони здоров’я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, знаходиться за адресою: 29009, Україна, 29009, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Пілотська, будинок 1 [18].

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

Створене за рішенням Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2016 шляхом перетворення Хмельницький обласний центр екстреною медичною допомогою та медицини катастроф у Комунальне некомерційне підприємство “Хмельницький обласний центр екстреною медичною допомогою та медицини катастроф” Хмельницької обласної ради.

Підприємство є правонаступником усього майна, всіх прав та обов’язків Хмельницький обласний центр екстреною медичною допомогою та медицини катастроф.

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

Підприємство підпорядковане, підзвітне та підконтрольне Хмельницькій обласній раді, а в межах галузевих повноважень - Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації (далі - Департаменту).

Здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) Підприємства або їх частин серед замовників (учасників), працівників комунального некомерційного Підприємства (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами України, законами України, постановами Верховної ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказами та інструкціями спеціального уповноваженого центрального органу державної виконавчої влади в галузі охорони здоров'я - Міністерство охорони здоров'я, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями Хмельницької обласної ради та розпорядженнями її посадових осіб, наказами Департаменту, цим Статутом.

Повне найменування- Комунальне некомерційне підприємство "Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф" Хмельницької обласної ради.

Скорочене - КНП "ХОЦЕМД та МК ХОР"

Для забезпечення постійної готовності бригад екстреної медичної допомоги у цілодобовому режимі та координації їх діяльності з центральною оперативно-диспетчерською службою, підприємство має відокремлені підрозділи (філії):

1. Хмельницька станція екстреної медичної допомоги за адресою: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Депутатська, будинок 20

2. Кам'янець-Подільську станція екстреної медичної допомоги за адресою: Україна, 32300, Хмельницька обл., місто Кам'янець-Подільський, вулиця Пушкінська, будинок 31

3. Шепетівську станція екстреної медичної допомоги за адресою: Україна, 30400, Хмельницька обл., місто Шепетівка, вулиця Валі Котика, будинок 85

Структура підприємства КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР» по станціям, підстанціям та пунктам показана на рис. 2.1.

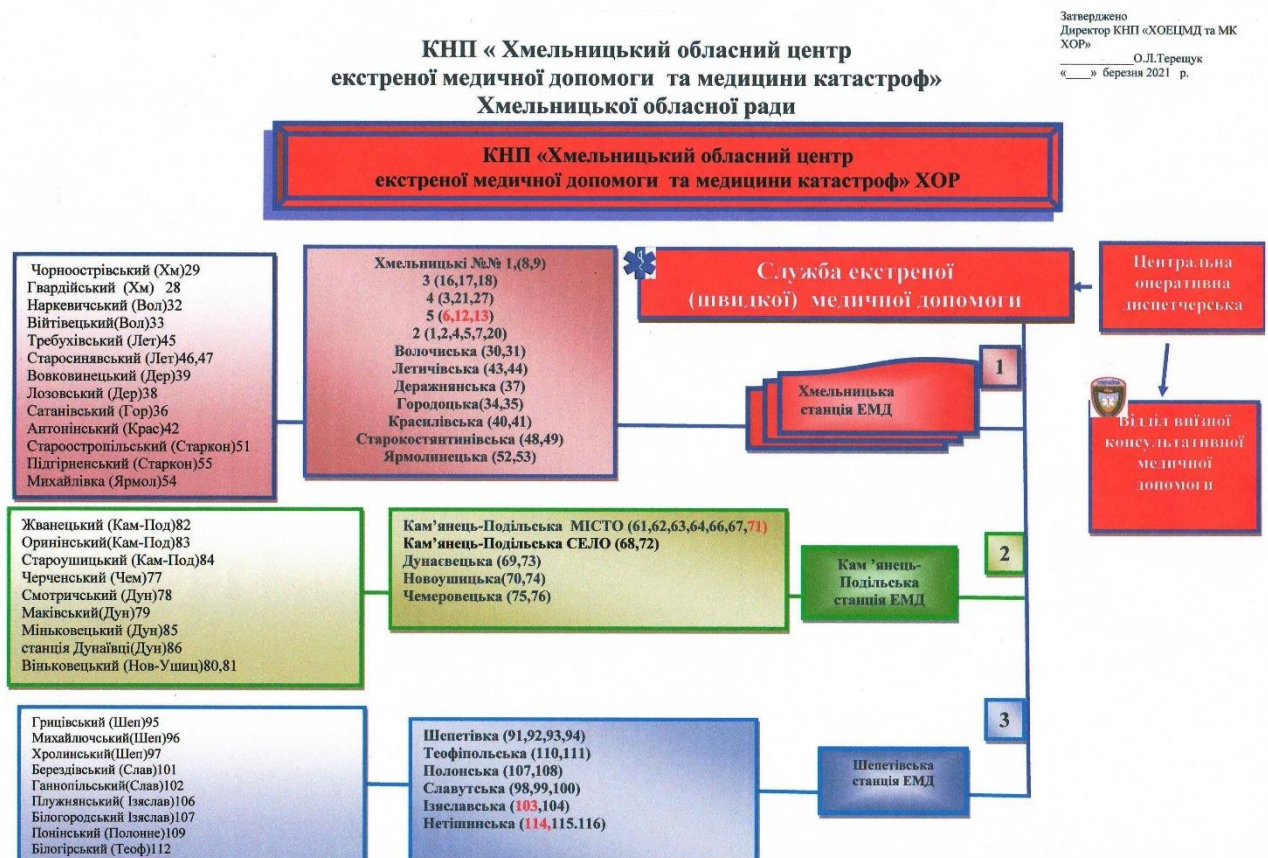


Рис. 2.1 Структура КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР»

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

Порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів підприємства затверджується директором Підприємства.

Кожний структурний підрозділ Підприємства керується в своїй діяльності Положенням про відповідний структурний підрозділ, яке затверджується генеральним директором підприємства.

Посадові інструкції заступників директора, керівників структурних підрозділів, працівників затверджує директор Підприємства згідно чинного законодавства.

Штатну чисельність Підприємства директор визначає згідно чинного законодавства та фінансового плану підприємства, затвердженого Органом управління майном, з урахування необхідності створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості медичної допомоги.

Підрозділи підприємства очолюються їх керівниками, яких призначає директор.

Підприємство є юридичною особою публічного права. Права та обов'язки юридичної особи Підприємство набувають з моменту його державної реєстрації в установленому законом порядку.

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

Надає платні послуги у порядку визначеному чинним законодавством України. Самостійно планує, організовує і здійснює свою статутну діяльність, визначає основні напрямки свого розвитку відповідно до своїх завдань та цілей, у тому числі спрямовувати отримані від господарської некомерційної діяльності кошти на утримання Підприємства та його матеріально-технічного забезпечення.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності Підприємство залучає і використовує матеріально-технічне, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків та органах державної

казначейської служби, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, емблему та інші необхідні реквізити.

Має право укладати угоди, договори, контракти з Підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності та підпорядкування, а також з фізичними особами відповідно до законодавства, набувати майнових та особистих немайнових прав, бути особою яка бере участь у справі, що розглядаєть в судах України, міжнародних та третейських судах.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність та затверджує штатний розпис.

Надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику.

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку відповідно до наявної ліцензії та чинного законодавства України.

Мета та предмет діяльності підприємства.

Головною метою підприємства є здійснення медичної практики та надання безоплатної, якісної екстреної медичної допомоги населенню Хмельницької області при невідкладних станах, під час виникнення надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків.

Підприємство співпрацює з службою екстреної медичної допомоги України у межах визначених чинним законодавством та є функціональною складовою частиною єдиної системи екстреної медичної допомоги.

Підприємство функціонує у режимі цілодобового чергування і готовності до наданням екстреної медичної допомоги населенню на території обслуговування, а в разі виникнення надзвичайних ситуацій, за її межами. Бригади екстреної медичної допомоги направляються за межі території обслуговування за наказом Департаменту ОЗ ХОЛ

Підприємство зобов'язано мати місячний запас і регіональний резерв медикаментів, перев'язувальних матеріалів, виробів медичного призначення та аварійний запас медичного майна, нашив, медичної апаратури, медичних ящиків (укладок та наборів, відповідно до табеля оснащення), стаціонарне та

автоматичне енергозбереження, безперебійний стільниковий, провідний і радіотелефоний оперативний зв'язок.

Відповідно до законодавства підприємство не видає листків непрацездатності, не виписує рецептів на медикаменти, не вирішує питання експертизи тимчасової непрацездатності пацієнтів, не проводить експертиз алкогольного чи наркотичного сп'яніння, судово-медичних експертиз і не дає з цього приводу висновків та письмових довідок, не видає усних та письмових довідок про стан здоров'я та діагноз пацієнтів без офіційного запиту юридичної особи, не виконує призначень медичних працівників інших лікувальних закладів, не виконує консультативних обстежень та не дає рекомендації щодо подальшого лікування, не проводить перевезення пацієнтів, які не потребують екстреної медичної допомоги під час транспортування, не здійснює перевезення затриманих осіб в лікувальні заклади, не виконує перевезення трупів.

2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності діяльності підприємства

Визначення всіх фінансово-економічних даних про діяльності необхідне для повного і ґрунтовного аналізу ефективності роботи, прибутку компанії, фінансового стану, платоспроможності та рентабельності. А також дані значення відіграють вагомую роль для керівництва компанії, в момент прийняття управлінських рішень.

Аналіз фінансово-економічний стану підприємства був зроблений на основі фінансової звітності підприємства КНП "ХОЦЕМД та МК ХОР", а саме форми №1-м «Баланс»[19], форми №2-м «Звіт про фінансові результати» [20] за 2018 -2020 рр. Фінансова звітність малого підприємства КНП "ХОЦЕМД та МК ХОР", ф.№ 1-м, 2-м, 2019-2020 р.р. [21].

У таблиці 2.1. показані головні показники діяльності підприємства, за

2018-2020 роки та їх значення та динаміка.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Доходи, тис гри	186584,1	190913,3	489307,1	2,3	У 2,6 рази
Витрати, тис грн	190797,6	186109,3	317918,7	-2,5	70,8
Профіцит/ дефіцит, тис грн	-4213,5	4804,0	171388,4	-	У 35,7 рази
Видатки бюджету, тис грн.	190797,0	186109,3	73529,8	-2,5	-60,5
Чис. дох. від реал. прод., послуг, тис грн	-	-	484864,0	-	-
Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис.грн	-	-	224661,7	-	-
Чистий прибуток, тис.грн	-	-	261824,5	-	-
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	18804,1	27113,5	48357,9	44,2	78,7
Середньорічна вартість запасів, тис. грн	12692,1	15798,2	20776,9	24,5	31,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1361	1383	1337	1,6	-3,3
Кількість відпрацьованого робочого часу, люд.год.	2649129	2402806	2260833	-9,3	-5,9
Облікова к-ть штатних працівників на кінець звітного періоду усього у Т.Ч., осіб	1450	1473	1424	1,6	-3,3
Медперсонал, осіб у тому числі:	889	907	879	2,0	-3,1
- лікарі	145	141	133	-2,8	-5,7
- фельдшери	590	608	589	3,1	-зд
- молодший медичні сестри	154	158	157	2,6	-0,6
Інший персонал, осіб	561	566	545	0,9	-3,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис грн	127413,7	145836,7	186645,2	14,5	28,0
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн./особу	7801,5	8787,5	11633,3	12,6	32,4

Таким чином можна побачити, що доходи та витрати мають тенденцію до зростання, можна відзначити що 2020 рік був успішний для підприємства (темپ приросту склав 2,6%). Витрати також збільшились (темп приросту склав 70,8%). Але це ніяк не вплинуло на підприємство, оскільки профіцит склав 35,7%. Динаміку зміни показників фінансового результату зображено на рис. 2.2.

Таким чином можна побачити, що середньорічна вартість (СВ) основних фондів має тенденцію до зростання, можна відзначити що 2020 рік був успішний для

підприємства (темп приросту склав 78,7%). Середньорічна вартість (СВ) запасів також збільшились (темп приросту склав 31,5%).

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би не повним без аналізу елементів операційних витрат які наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз елементів операційних витрат КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2017	2018 р.	2019 р.	2018/2017 рр	2019/2018рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	25880,9	30293,3	16197,0	17,0	-46,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	115822,2	127578,1	130937,7	10,1	2,6
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	24551,7	27117,1	27783,8	10,4	2,5
Амортизація, тис. грн	5278,6	5209,3	10745,2	-1,3	у 2,1 раза
Інші витрати, тис. грн	456,2	243,3	445,6	-46,7	83,1
Разом	171989,6	190441,2	186109,3	10,7	-2,3

В таблиці 2.2 наведено аналіз елементів операційних витрат за 2017-2019 роки. Таким чином можна побачити, що матеріальні затрати має тенденцію до зменшення у 2019 році (темп приросту склав -46,5%). Що стосується витрат на оплату у 2019 р., темп приросту збільшився на 2,6%. Динаміку зміни показників елементів операційних витрат зображено на рис. 2.2.

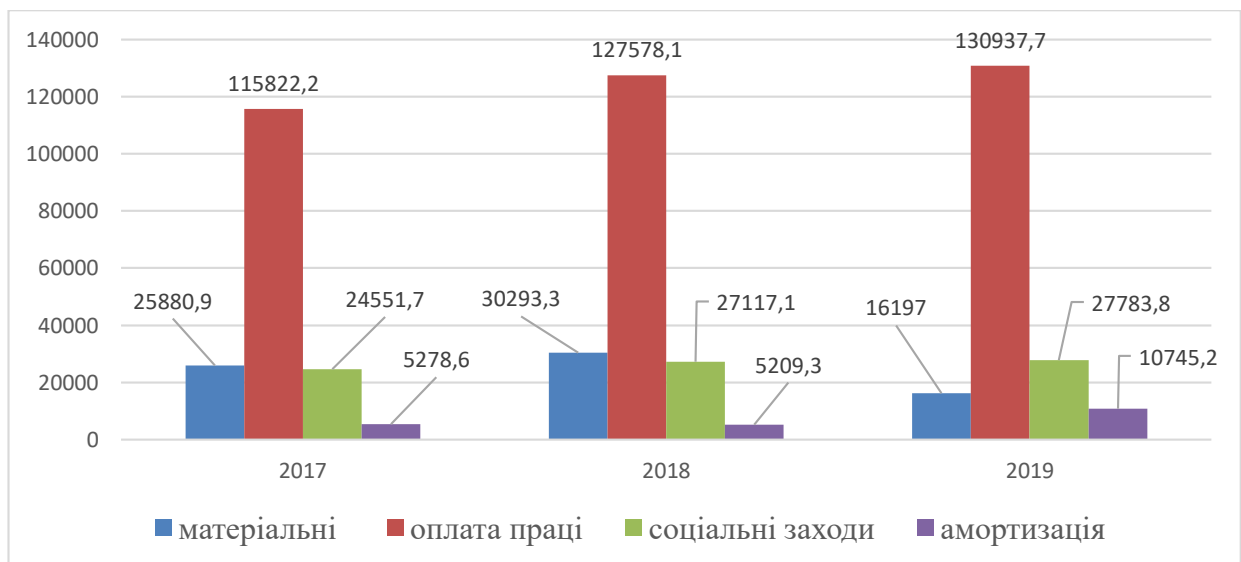


Рис. 2.2 Елементи операційних витрат 2017-2019рр.

Аналізуючи елементи операційних витрат у розрізі за 2017-2019 роки, можемо зробити висновок, що в 2018 році матеріальні витрати зросли порівняно з 2017 роком на 4412,4 тис. грн., але вже в 2019 році зменшились на 14096,3 тис.грн, оплата праці з кожним роком збільшувались таким чином ми маємо, що у 2018 році на 11755,9 тис.грн., а у 2019 році на 3359,6 тис.грн., соціальні заходи також з кожним роком збільшувались таким чином ми маємо, що у 2018 році на 265,4 тис.грн., а у 2019 році на 666,7 тис.грн..

При аналізі слід враховувати, що стаття бухгалтерського балансу «Запаси» є комплексною. У ній відображаються залишки запасів сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, запасних частин, тари, товарів, готової продукції та інших матеріальних цінностей. В таблиці 2.3 наведено аналіз запасів за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.3 - Аналіз запасів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2017 р.	2018 р.	2019	2018/ 2017 рр.	2019/ 2018 рр.
Медикаменти та перев'язувальні засоби, тис.грн	5476,2	5171,7	5252,4	-5,6	1,6
Будівельні матеріали, тис грн	70,1	104,6	59,9	49,2	-42,7
Паливно-мастильні матеріали, тис грн	12590,5	19482,5	19480,9	54,7	-0,01
Запасні частини, тис грн	2310,9	2145,8	1657,6	-7,1	-22,8
Малоцінні та швидкозношувані предмети	221,1	398,3	345,4	80,1	-13,3
Разом	20668,9	27302,9	26796,2	32,1	-1,9

Згідно з таблицею 2.3 темпи приросту по медикаментах зменшився в 2018 році порівняно з 2017 роком на 5,6%, будівельні матеріали збільшився на 49,2%, паливно-мастильні збільшився на 54,7%, запасні частини зменшились на 7,1%, малоцінні та швидкозношувані предмети збільшився на 80,1%.

Темпи приросту по медикаментах збільшився в 2019 році на 1,6%, будівельні матеріали зменшився на 42,7%, паливно-мастильні зменшився на

0,01%, запасні частини зменшились на 22,8%, малоцінні та швидкозношувані предмети зменшився на 13,3%.

Темпи приросту запасів у 2018 році збільшився на 32,1% порівняно з 2017 роком, а 2019 році він зменшився на 1,9%.

Аналіз запасів окремо по рокам в тис. грн. наведено на рисунках 2.3- 2.5.

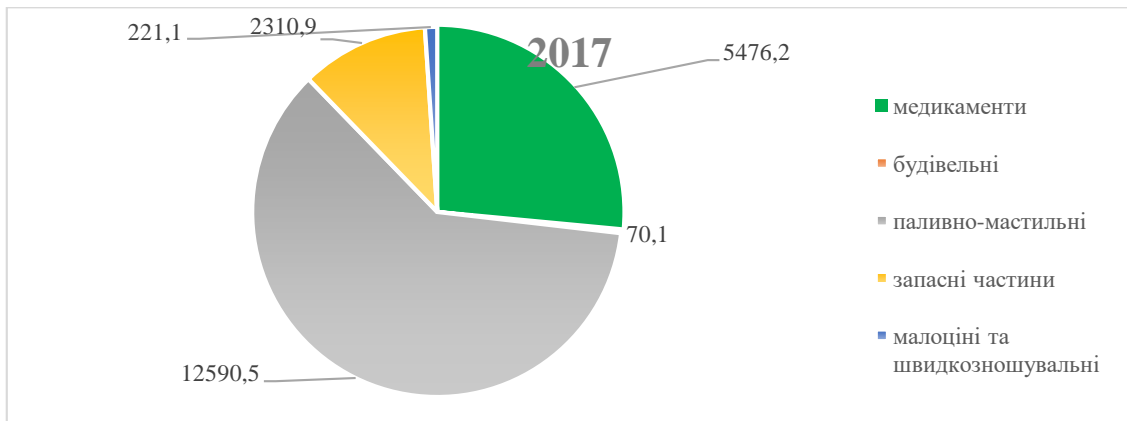


Рис. 2.3 Аналіз запасів 2017 рік

Аналізуючи запаси за 2017 рік ми бачимо, що найбільшу частку складають паливно-мастильні 12590,5 тис.грн., далі медикаменти 5476,2 тис.грн., запасні частини склали 2310,9 тис.грн., малоцінні та швидкозношувальні 221,1 тис.грн. та будівельні 70,1 тис.грн..

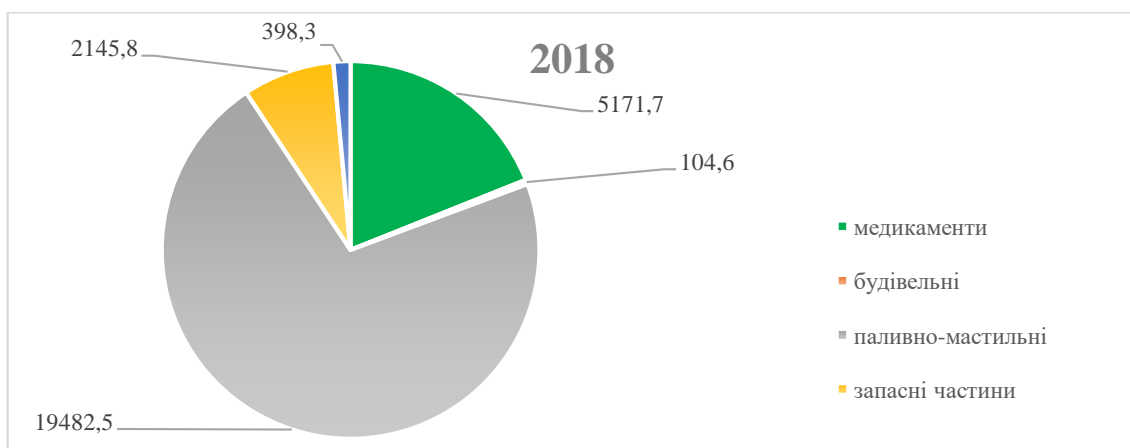


Рис. 2.4 Аналіз запасів 2018 рік

Аналізуючи запаси за 2018 рік ми бачимо, що найбільшу частку складають паливно-мастильні 19482,5 тис.грн., далі медикаменти 5171,7 тис.грн., запасні частини склали 2145,8 тис.грн., малоцінні та швидкозношувальні 398,3 тис.грн. та будівельні 104,6 тис.грн..

будівельні 104,6 тис.грн..

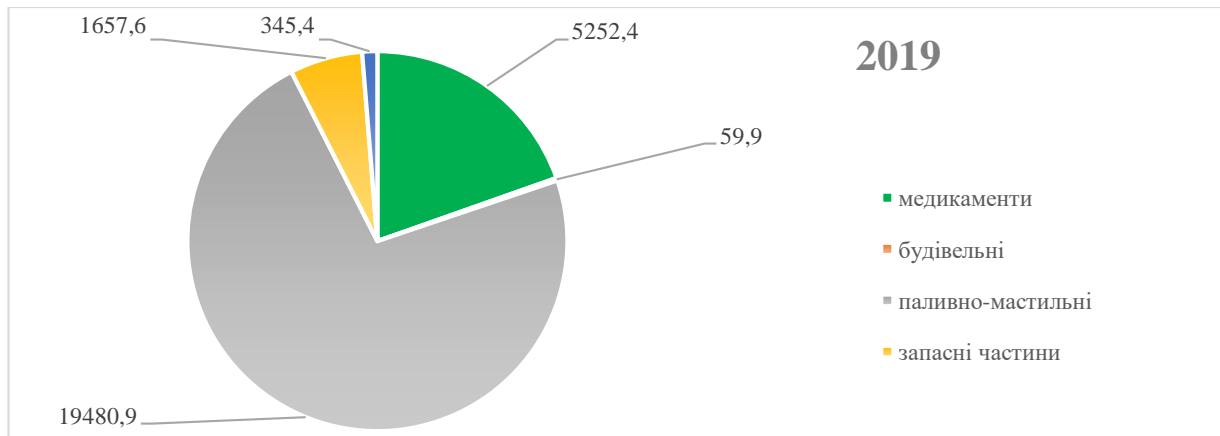


Рис. 2.5 Аналіз запасів 2019 рік

Аналізуючи запаси за 2019 рік ми бачимо, що найбільшу частку складають паливно-мастильні 19480,9 тис.грн., далі медикаменти 5252,4 тис.грн., запасні частини склали 1657,6 тис.грн., малоцінні та швидкозношувальні 345,4 тис.грн. та будівельні 59,9 тис.грн.. Для аналізу наявності, складу і змін основних засобів, а також їх руху протягом періоду може бути показано в табл. 2.4. Розрахунки проводяться на основі оцінки за первісною вартістю за 2017-2019рр.

Таблиця 2.4 - Аналіз змін основних засобів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2017-2019рр

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2017 рр.	2019/ 2018 рр.
Основні засоби, тис грн, у тому числі	54242,1	54559,9	56100,2	0,6	2,8
Будівлі, споруди та передавальні пристрої, тис грн	701,6	701,6	701,6	-	-
Машини та обладнання, тис грн	4319,5	4037,0	4116,9	-6,5	2,0
Транспортні засоби, тис грн	41540,5	41543,8	41543,8	0,001	-
Інструменти, прилади та інвентар, тис грн	142,9	142,9	142,7	-	-0,1
Тварини та багаторічні насадження, тис грн	0,3	0,3	0,3	-	-
Інші основні засоби, тис грн	397,3	397,3	397,3	-	-
Бібліотечні фонди, тис грн	0,04	0,04	0,04	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи, тис.грн	5334,4	5406,3	6256,9	1,3	15,7
Білизна, постільні речі, одяг та взуття, тис грн.	1799,5	2324,7	2934,6	29,2	26,2
Інвентарна тара, тис.грн	6,1	6,1	6,1	-	-

Як видно з табл. 2.4 темпи приросту машин та обладнання в 2018 р. зменшився на 6,5%, а в 2019р. збільшився на 2,0%. Малоцінні активи збільшилися на 1,3% та 15,7%. Стаття «Білизна, постільні речі, одяг та взуття» збільшилась на 29,2% та 26,2%.

При аналізі майнового стану на підприємстві маємо окремо виділити показники структури основних засобів, їх рух та стан який наведений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз руху основних засобів КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР» за 2017-2019 роки

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2017 рр.	2019/ 2018 рр.
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис грн	54242,1	54559,9	56100,2	0,6	2,8
Знос на початок року, тис грн	28239,4	33518,0	39533,9	18,7	17,9
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис грн	54559,9	56100,2	147068,7	2,8	162,1
Знос на кінець року, тис грн	33518,0	39533,9	109408	17,9	176,7
Надійшло за рік основних засобів, тис грн	713,2	2056,1	19511,2	2,9	9,5
Вибуло за рік основних засобів по залишковій вартості, тис грн	395,4	515,8	796,8	30,5	54,5
Первісна переоцінена вартість, тис.грн.			66432,6		
Знос по переоцінці, тис. грн.			52305,8		
Коефіцієнт оновлення, %	0,0131	0,0367	-	у 2,8 рази	-
Коефіцієнт вибуття, %	0,0073	0,0095	2,5	30,1	263,2

Згідно з таблицею 2.5 темпи приросту по первісній вартості основних засобів на початок 2018 році збільшився на 0,6%, знос на початок 2018 року збільшився на 18,7%, але первісній вартості основних засобів та знос на кінець 2018 році збільшився на 2,8% та 17,9%.

Темпи приросту первісної вартості основних засобів на початок 2019 року збільшилися на 2,8%, знос на початок 2019 року збільшився на 17,9%. Первісна вартість основних засобів та знос на кінець 2019 році збільшилась на 162,1% та 176,7%, це значне збільшення відбулось в наслідок проведення дооцінки основних засобів у 2019 році.

Основою здійснення господарської діяльності кожного підприємства є

активи. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», активи - ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до надходження економічних вигод у майбутньому [22].

Дослідження стану та структури активів підприємства є різноплановим процесом, тому, згідно з О. Я. Базилінською, варто розділити на такі етапи [23]:

- 1) вертикальний та горизонтальний аналіз активів;
- 2) аналіз коефіцієнтів структури активів;
- 3) аналіз оборотних та необоротних активів;
- 4) якісна характеристика основних засобів.

Дослідження стану активів підприємства варто починати із проведення вертикального та горизонтального аналізу. На цій стадії аналізу формується уявлення про діяльність підприємства, виявляються зміни у складі його майна і джерелах, встановлюються взаємозв'язки різних показників.

Як стверджує Т. В. Момот, вертикальний аналіз показує структуру майна підприємства, показники структури розраховуються у відсотках до валюти балансу [24].

Горизонтальний аналіз звітності полягає в побудові однієї чи кількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні показники доповнюються відносними темпами зростання (зниження).

Використовуючи інформацію про стан та зміну обсягу і структури активів підприємства таблиця 2.6 за 2017-2018рр., можна зробити основні висновки щодо фінансового стану підприємства.

Згідно із даними таблиці 2.6 загальна вартість майна у 2018 році зменшилась на 20,0%, оборотних активів у 2018 році зменшилась на 1,7%. Розглянемо причини, що вплинули на зміни валюти балансу. Так, відповідно до проведеного аналізу зменшення майна підприємства спричинено скороченням вартості основних засобів на 20,1% але нематеріальні активи збільшились на 15,3% у 2018 році.

Таблиця 2.6 - Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП

“ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2017-2018 рр

Вид активу	Рік				Відхилення	
	2017		2018			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I Необоротні активи						
- нематеріальні активи	26,2	0,1	30,2	0,1	4,0	15,3
- основні засоби	23522,3	64,3	18804,1	59,5	-4718,2	-20,1
Усього за розділом I	23548,5	64,4	18834,3	59,6	-4714,2	-20,0
II Оборотні активи						
- запаси	12913,6	35,3	12692,1	40,1	-221,5	-1,7
- дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)						
- грошові кошти та їх еквіваленти	100,7	0,3	96,7	0,3	-4,0	-4,0
- витрати майбутніх періодів						
Усього за розділом II	13014,3	35,6	12788,8	40,4	-225,5	-1,7
III Необоротні активи, що тримають для продажу та груп вибуття						
Баланс	36562,8	100	31623,1	100	-4939,7	-13,5

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна зробити загальну характеристику джерел покриття активів підприємства таблиця 2.7 за 2017-2018 рр. аналіз джерел фінансування активів.

Таблиця 2.7 Аналіз джерел фінансування активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2017-2018 роки

Показники	2017 рік		2018 рік		Відхилення	
	сума, тис грн	питома вага,%	сума, тис грн	питома вага,%	тис. грн	%
I Власний капітал та фінансові результати						
Внесений капітал	26187,8	71,6	26794,0	84,7	606,3	2,3
Фінансовий результат	-420,6	-1,1	-6416,7	-20,3	-6837,3	-
Усього за розділом I	25767,2	70,5	20377,3	64,4	-5389,9	-20,9
II Зобов'язання						
Поточні зобов'язання						
- за внутр. розрах.	10734,9	29,4	11245,8	35,6	510,9	4,8
- інші поточні зобов.	60,7	0,1	-	-	-60,7	-
Усього за розділом II	10795,6	29,5	11245,8	35,6	450,2	4,2
III Забезпечення	-	-	-	-	-	-
VI Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Баланс	36562,8	100,0	31623,1	100,0	-4939,7	-13,5

Аналізуючи таблицю 2.7 при тому що внесений капітал у 2018 році збільшився на 606,3 тис. грн., але фінансовий результат у 2018 році зменшилась

на 6837,3 тис. грн., поточні зобов'язання у 2018 році зменшилась на 450,2 тис. грн. Розглянемо причини, що вплинули на зміни балансу. Так, відповідно до проведеного аналізу фінансових активів підприємства спричинено зменшення суми розділу I на 5389,9 тис. грн. маємо збільшення балансу на 4939,7 тис. грн. у 2018 році.

Використовуючи інформацію про стан та зміну обсягу і структури активів підприємства та таблиця . 2.8 аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів за 2019-2020рр., можна зробити основні висновки щодо фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.8 - Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2019-2020 роки

Вид активу	Рік				Відхилення	
	2019		2020			
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
I Необоротні активи						
- нематеріальні активи	30,2	0,0	32,3	0,0	2,1	7,0
- основні засоби	37660,7	67,5	59055	21,1	21394,3	56,8
Усього за розділом I	37690,9	67,5	59087,3	21,1	21396,4	56,8
II Оборотні активи						
- запаси	18058,3	32,4	23495,5	8,4	5437,2	30,1
- дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)			26452,4	9,4	26452,4	
- грошові кошти та їх еквіваленти	48,7	0,1	171391,6	61,1	1713429	3519,3
- витрати майбутніх періодів						
Усього за розділом II	18107,0	32,5	221339,5	78,9	203232,5	12,2
III Необоротні активи, що тримають для продажу та груп вибуття						
Баланс	55797,9	100,0	280426,8	100,0	224628,9	5,0

Згідно із даними таблиці 2.8 загальна вартість необоротних активів у 2020 році збільшилась на 56,8%, оборотних активів у 2018 році збільшилась на 12,2%. Розглянемо причини, що вплинули на зміни балансу. Так, відповідно до проведеного аналізу активів підприємства ми бачимо збільшення балансу на 224628,9 тис. грн. та 5,0% у 2020 році.

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна зробити загальну характеристику джерел покриття активів підприємства таблиця 2.9. розглянемо аналіз джерел фінансування активів за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.9 Аналіз джерел фінансування активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2019-2020 роки

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	сума, тис грн	питома вага, %	сума, тис грн	питома вага, %	тис.грн	%
I Власний капітал						
Додатковий капітал	44315,5	79,4	44315,5	15,8	-	-
Нерозподілений прибуток	10636,1	19,1	235297,8	83,9	224661,7	22,1
Усього за розділом I	54951,6	98,5	279613,3	99,7	224661,7	5,1
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	846,3	1,5	813,5	0,3	-32,8	-3,9
III Поточні зобов'язання	-	-	-	-	-	-
Баланс	36562,8	100,0	31623,1	100,0	224628,9	5

Згідно із даними таблиці 2.9 нерозподілений прибуток у 2020 році збільшився на 224661,7 тис. грн., але довгострокові зобов'язання у 2020 році зменшилась на 32,8 тис. грн., поточні зобов'язання у 2018 році зменшилась на 450,2 тис. грн. загалом бачимо, що баланс збільшивсь на 224628,9 тис. грн. та 5,0% у 2020 році.

2.3 Аналіз системи оцінювання персоналу

В цілому, управління персоналом на підприємстві повинно бути зорієнтовано на врахування потреб, інтересів працівників в процесі виконання поставлених завдань, ефективне використання навичок персоналу, покращення умов праці, рівня оплати праці, постійне навчання працівників, зацікавленість персоналу в розвитку підприємства, зростанні конкурентоспроможності, якості продукції, відповідальність за результати роботи, прийняття раціональних рішень управлінським апаратом [8].

Загалом, успішне управління персоналом неможливе без наявної системи оцінювання персоналу.

В таблиці 2.10 розглянемо динаміка середньооблікової чисельності персоналу на підприємстві за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.10. - Динаміка середньооблікової чисельності персоналу КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 роки

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	1361	1383	1337
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		22	-24
ланцюгове		22	-46
3. Темп зростання, %:			
базовий		101,6	98,2
ланцюговий		101,6	96,7
4. Темп приросту, %:			
базовий		1,6	-1,8
ланцюговий		1,6	-3,3
5. Середньорічний темп приросту, %			

На рис. 2.6 графічно зображено чисельність працівників у розрізі років.

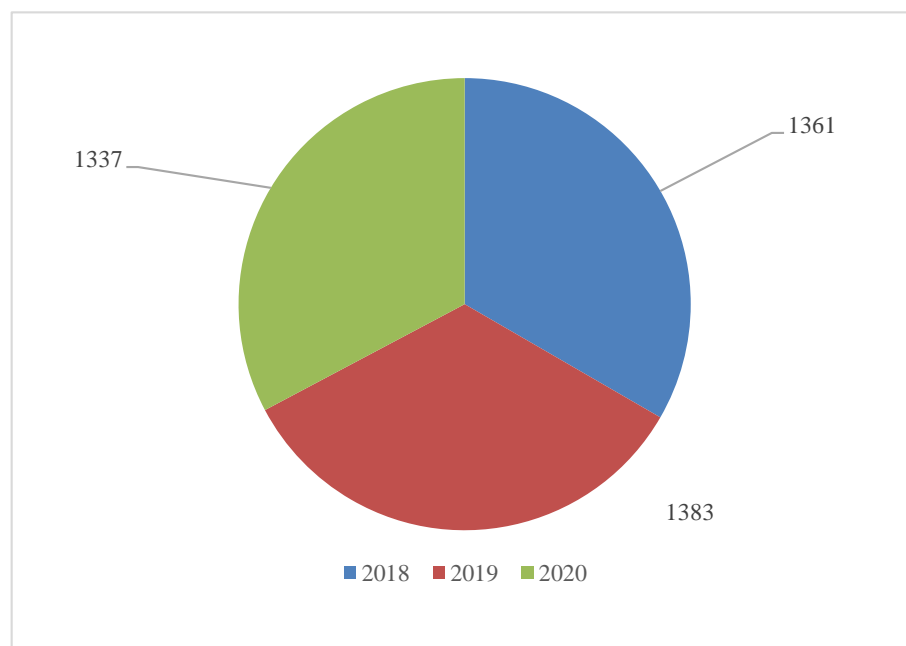


Рис.2.6 Середньооблікова чисельність працівників

Аналізуючи середньооблікову чисельність працівників ми бачимо, що в 2019 році чисельність персоналу збільшилась на 22 людини, а 2020 році

зменшилась порівняно з 2019 роком на 46 людей.

Розглянемо статеву-вікову структуру персоналу на підприємстві яка поділяє персонал за статтю (чоловіки та жінки) таблиця 2.11 та за віком.

Таблиця 2.11 - Структура персоналу за статтю КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 рр.

Показник	2018		2019		2020		Відносне відхилення за структурою, %	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2019/2018	2019 /2018
Всього працівників, з них:	1450	100	1473	100	1424	100		
- жінки	638	44	653	44,3	615	43,2	0,3	-1,1
- чоловіки	812	56	820	55,7	809	56,8	-0,3	1,1

На рис. 2.7 показано облікову кількість персоналу за статтю за 2018-2020рр. графічно.

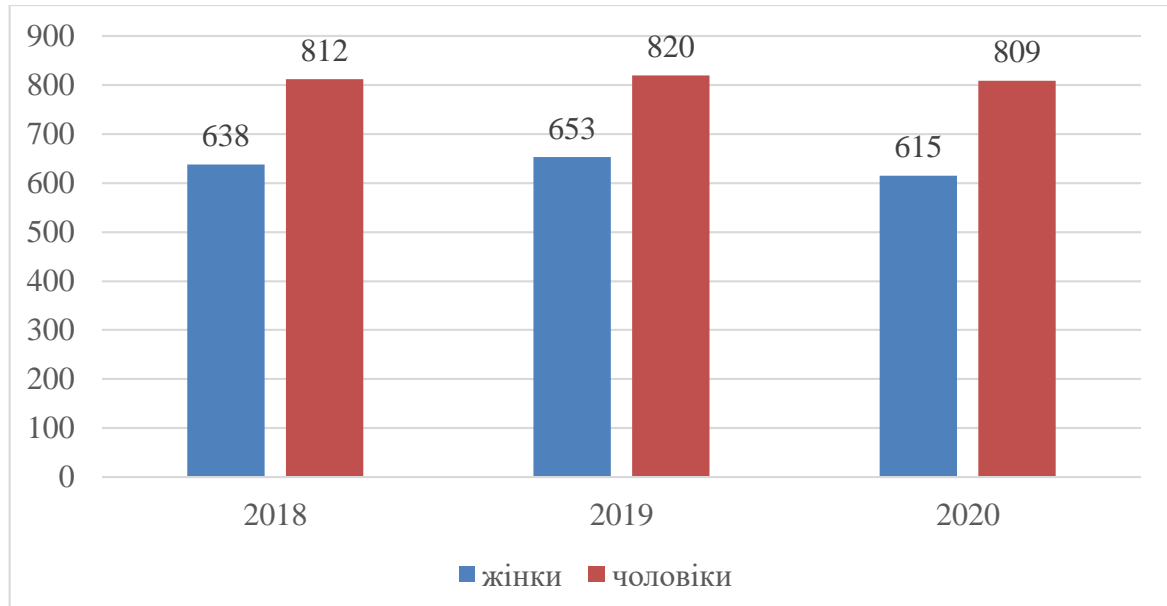


Рис. 2.7 - Облікова кількість персоналу за статтю 2018-2020 роки

Аналізуючи облікову кількість персоналу за статтею, ми бачимо, що жінок в 2019 році збільшилась на 15, а 2020 році зменшилась порівняно з 2019 роком на 38, відповідно чоловіків в 2019 році збільшилась на 8, а 2020 році зменшилось порівняно з 2019 роком на 11.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу яка наведена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 Структура персоналу за віком КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 рр

Показник	Рік						Відносне відхилення за структурою,%	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%		
Всього працівників, з них:	1450	100	1473	100	1424	100		
- до 30 років	272	18,8	250	17,0	223	15,7	-1,8	-1,3
- 31-45 років	344	23,7	366	24,8	318	22,3	1,1	-2,5
- 46-55 років	459	31,7	449	30,5	438	30,7	-1,2	0,2
- старші 56 років	375	25,8	408	27,7	445	31,3	1,9	3,6

На рисунку 2.8 розглянемо графічно структуру персоналу за віком та по рокам.

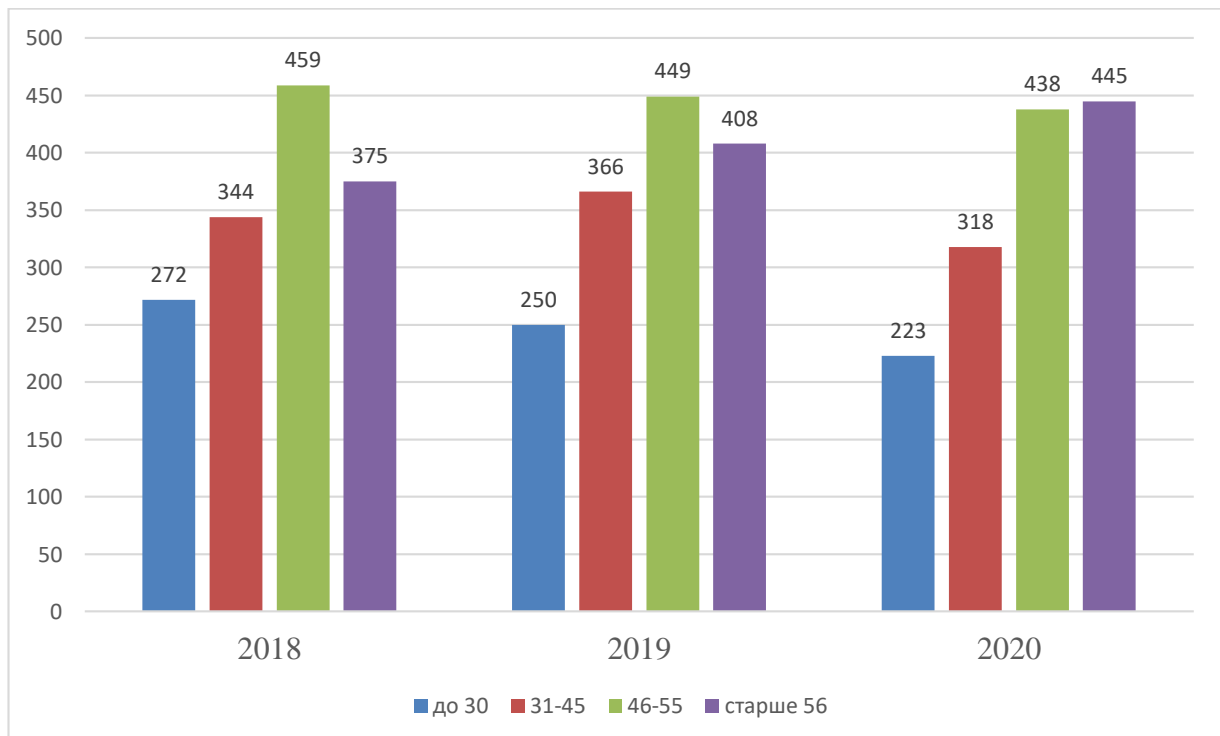


Рис. 2.8 Структура персоналу за віком 2018-2020рр..

Аналізуючи структуру за віком у розрізі 2018-2020 років, можна зробити висновок, що починаючи з 2018 року відбулось зменшення кількості персоналу віком до 30 років, таким чином, у порівнянні з 2018 роком, у 2019 та 2020 році кількість працівників віком до 30 років зменшилась на 22 та 56 чоловік

відповідно. Персонал віком від 31 до 45 років в 2019 році збільшився на 22 людини, але вже в 2020 році порівняно з 2019 роком значно зменшився на 48 чоловік. Наведені дані свідать про те, що на підприємстві прослідковується тенденція до старіння кадрів.

На підприємстві є такий розподіл персоналу по посадам який наведений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Облікова кількість персоналу по посадам КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР» за 2018-2020 роки

Посада	Загальна кількість, осіб			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Лікарі	145	141	133	-2,8	-5,7
Фельдшери	590	608	589	3,1	-3,1
Молодші медичні сестри	154	158	157	2,6	-0,6
Водії	452	464	444	2,7	-4,3
Інші	109	102	101	-6,4	-1,0
Разом	1450	1473	1424	1,6	-3,3

Що стосується посади «лікар», ми бачимо, що у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась кількість посад на 2,8%, проте, зросла кількість посад: «фельдшер» (на 3,1 %), «молодші медичні сестри» на 2,6% та «водії» на 2,7%.

А в 2020 р. порівняно з 2019р. прослідковувалась негативна тенденція по всім посадам, кількість лікарів зменшилась на 5,7%, фельдшерів на 3,1%, молодші медичні сестри на 0,6%, водії на 4,3% та інші на 1,0%.

На рис. 2.9 зображено облікову кількість персоналу по посадам 2018-2020рр..

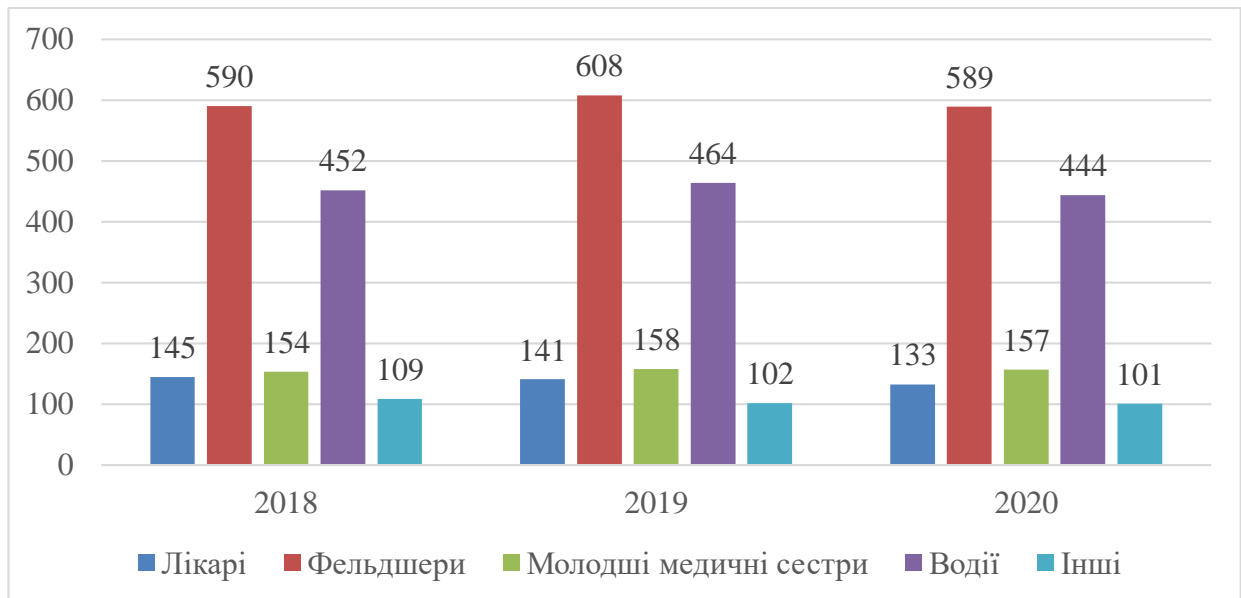


Рис. 2.9 Облікова кількість персоналу по посадам 2018-2020рр..

Аналізуючи облікову кількість персоналу у розрізі посад за 2018-2020 роки, можна зробити висновок, що починаючи з 2018 року відбулось зменшення лікарів, таким чином, у порівнянні з 2018 роком, у 2019 та 2020 році кількість лікарів зменшилась на 4 та 8 чоловік відповідно. Фельдшерів в 2019 році збільшилися на 18 чоловік, але вже в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 19 чоловік. Молодших медичних сестер в 2019 році збільшилась на 4 чоловік, але вже в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 1 чоловік. Водіїв в 2019 році збільшилось на 12 чоловік, але вже в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилось на 20 чоловік. Інший персонал з кожним роком лише зменшувався, так у 2019 році у порівнянні з 2018 на 7 осіб, а в 2020 році порівняно з 2019 роком на 1 особу.

Загалом на підприємстві система оцінки персоналу виключно заключається у відстеженні зміни структури персоналу, на підприємстві не застосовується жоден із відомих підходів щодо оцінки персоналу.

Висновки до розділу 2

Комунальне некомерційне підприємство “Хмельницький обласний центр екстреною медичною допомогою та медицини катастроф” Хмельницької обласної ради є закладом охорони здоров’я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, знаходиться за адресою: 29009, Україна, 29009, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Пілотська, будинок 1.

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

Створене за рішенням Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2016 шляхом перетворення Хмельницький обласний центр екстреною медичною допомогою та медицини катастроф у Комунальне некомерційне підприємство “Хмельницький обласний центр екстреною медичною допомогою та медицини катастроф” Хмельницької обласної ради.

Підприємство є правонаступником усього майна, всіх прав та обов’язків Хмельницький обласний центр екстреною медичною допомогою та медицини катастроф.

Головною метою підприємства є здійснення медичної практики та надання безоплатної, якісної екстреної медичної допомоги населенню Хмельницької області при невідкладних станах, під час виникнення надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків.

Виходячи з аналізу основних техніко-економічних показників діяльності КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 рр. можна зробити висновок, що доходи та витрати мають тенденцію до зростання, можна відзначити що 2020 рік був успішний для підприємства (темп приросту склав 2,6%). Витрати також збільшились (темп приросту склав 70,8%). Але це ніяк не вплинуло на

підприємство тому, що профіцит склав 35,7%. Середньорічна вартість основних фондів має тенденцію до зростання, можна відзначити що 2020 рік був успішний для підприємства (темپ приросту склав 78,7%). Середньорічна вартість запасів також збільшились (темп приросту склав 31,5%). Облікова кількість працівників має тенденцію до зменшення у 2020 році (-3,3%).

Аналіз елементів операційних витрат таких як матеріальні затрати має тенденцію до зменшення у 2019 році (-46,5%). Витрати на оплату праці у 2019 р. зросли на 2,6%.

При аналізі запасів ми бачимо, що темпи приросту по медикаментах зменшився в 2018 році порівняно з 2017 роком на 5,6%, будівельні матеріали збільшилися на 49,2%, паливно-мастильні збільшилися на 54,7%, запасні частини зменшилися на 7,1%, малоцінні та швидкозношувані предмети збільшилися на 80,1%.

Медикаменти збільшився в 2019 році на 1,6%, будівельні матеріали зменшилися на 42,7%, паливно-мастильні зменшилися на 0,01%, запасні частини зменшилися на 22,8%, малоцінні та швидкозношувані предмети зменшився на 13,3%.

Якщо аналізувати запаси загалом, то темпи приросту у 2018 році збільшилися на 32,1% порівняно з 2018 роком, а 2019 році зменшилися на 1,9%.

При аналізі змін основних засобів на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 рр. бачимо, що темпи приросту машин та обладнання в 2018р. зменшився на 6,5%, а в 2019р. збільшився на 2,0%. Малоцінні активи збільшилися на 1,3% та 15,7%. Білизна збільшилась на 29,2% та 26,2%.

Аналіз руху основних засобів вияви, що темпи приросту по первісній вартості основних засобів на початок 2018 році збільшився на 0,6%, знос на початок 2018 року збільшився на 18,7%, але первісній вартості основних засобів та знос на кінець 2018 році збільшився на 2,8% та 17,9%.

Темпи приросту по первісній вартості основних засобів на початок 2019 році збільшився на 2,8%, знос на початок 2019 року збільшився на 17,9%, але первісній вартості основних засобів та знос на кінець 2019 році збільшився на

162,1% та 176,7% але це значне збільшення відбулось внаслідок проведення дооцінки основних засобів у 2019 році.

Згідно із даними аналізу зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2019 рр загальна вартість майна у 2019 році зменшилась на 20,0%, оборотних активів у 2019 році зменшилась на 1,7%. Розглянемо причини, що вплинули на зміни валюти балансу.

Так, відповідно до проведеного аналізу зменшення майна підприємства спричинено скороченням вартості основних засобів на 20,1% але нематеріальні активи збільшились на 15,3% у 2019 році.

Згідно із даними аналізу джерел фінансування активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2019 роки при тому що внесений капітал у 2019 році збільшився на 606,3 тис. грн., але фінансовий результат у 2019 році зменшився на 6837,3 тис. грн., поточні зобов'язання у 2019 році зменшились на 450,2 тис. грн. Розглянемо причини, що вплинули на зміни балансу. Так, відповідно до проведеного аналізу фінансових активів підприємства спричинено зменшенням суми розділу I на 5389,9 тис. грн. маємо збільшення балансу на 4939,7 тис. грн. у 2019 році.

Згідно із даними аналізу зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2019-2020 рр. загальна вартість необоротних активів у 2020 році збільшилась на 56,8%, оборотних активів у 2019 році збільшилась на 12,2%. Розглянемо причини, що вплинули на зміни балансу. Так, відповідно до проведеного аналізу активів підприємства ми бачимо збільшення балансу на 224628,9 тис. грн. та 5,0% у 2020 році.

Згідно із даними аналіз джерел фінансування активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2019-2020 роки нерозподілений прибуток у 2020 році збільшився на 224661,7 тис. грн., але довгострокові зобов'язання у 2020 році зменшилась на 32,8 тис. грн., поточні зобов'язання у 2018 році зменшилась на 450,2 тис. грн. загалом бачимо, що баланс збільшивсь на 224628,9 тис. грн. та 5,0% у 2020 році.

Ефективність використання персоналу впливає на підвищення конкурентоспроможності, на виробництво продукції, показники фінансово-

господарської діяльності.

При аналізі облікової кількості персоналу по посадам КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 роки бачимо що темп приросту у 2019р порівняно з 2018р. зменшився у лікарів на 2,8% та інші на 6,4%, а збільшився у фельдшерів на 3,1%, молодші медичні сестри на 2,6% та водії на 2,7%.

А в 2020р. порівняно з 2019р. темп приросту по всім посадам зменшувався лікарі на 5,7%, фельдшери на 3,1%, молодші медичні сестри на 0,6%, водії на 4,3% та інші на 1,0%

Таким чином темп приросту по всім посадам у 2019р. збільшився на 1,6%, 2020 р. зменшився на 3,3%.

Аналізуючи діяльність підприємства а також необхідних об’єм документів ми виявили, що на підприємстві не існує жодної системи оцінювання персоналу, а також не прийнята жодна стратегія управління людськими ресурсами.

3. КОМПЛЕКС ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Пропозиції щодо оцінювання та класифікації методів стимулювання персоналу

Сьогодні ефективність функціонування і рівень конкурентоспроможності продукції конкретного підприємства безпосередньо залежить від наявності і якості різноманітних ресурсів, що використовуються у діяльності: рівня технологічного устаткування, новітніх технологій виробництва, ефективної системи контролю якості продукції, кваліфікації працівників підприємства. Тобто для досягнення конкурентних переваг керівництву підприємства необхідно розглядати персонал як найважливіший ресурс, що обумовлює зростання вимог до його кваліфікації, мотивації, організації праці тощо.

На основі проведених досліджень фахівців щодо визначення категорії «оцінка персоналу» можна достатньо широко визнати галузь її використання. Одночасно «оцінка персоналу» потребує дослідження як на теоретичному, так і на методичному рівнях. Практично на підприємствах при здійсненні оцінки персоналу використовується багато методів і способів оцінки, що показують різні за рівнем об'єктивності результати.

Стимулювання трудової активності персоналу виступає в якості провідних функцій системи управління на будь-якому підприємстві. Таким чином, підводячи підсумок наведеному аналізу, стимулювання – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результативності праці для досягнення попередньо визначеної мети.

Пропозиції щодо класифікації методів стимулювання наведені на рис. 3.1.



Сформовано на основі [32, с. 87]

Рис. 3.1. Класифікація методів стимулювання персоналу

Методів нематеріальної мотивації досить багато, і вони мають враховувати специфіку підприємства. В таблиці 3.1. виділимо найбільш ефективні та доцільні для нашого підприємства.

Таблиця 3.1 - Ключові підходи до нематеріальної мотивації

Назва мотивації	Заходи	Ефекти
Соціальна мотивація	Медична страховка, соціальний пакет, тренінги, курси підвищення кваліфікації, а тако залучення співробітників до прийняття стратегічних рішень	Співробітник відчуває свою значемість для компанії
Психологічна мотивація	Організація оригінальних корпоративних заходів, проведення квестів	Налагодження мікроклімату в колективі
Моральна мотивація	Усна публічна похвала, грамоти, квитки на концерти	Визнання заслуг працівників
Організаційна мотивація	Закупівля нової офісної техніки, обладнання офісу їдальнею, кімнатою відпочинку	Створення максимально комфортних умов для співробітників

Способом утримання кращих працівників (кадрового ядра) є досконала мотивація. Сьогодні розповсюдженим комплексним методом мотивації в цьому відношенні є соціальний пакет як комплекс прямої та непрямой матеріальної мотивації (рис. 3.2).

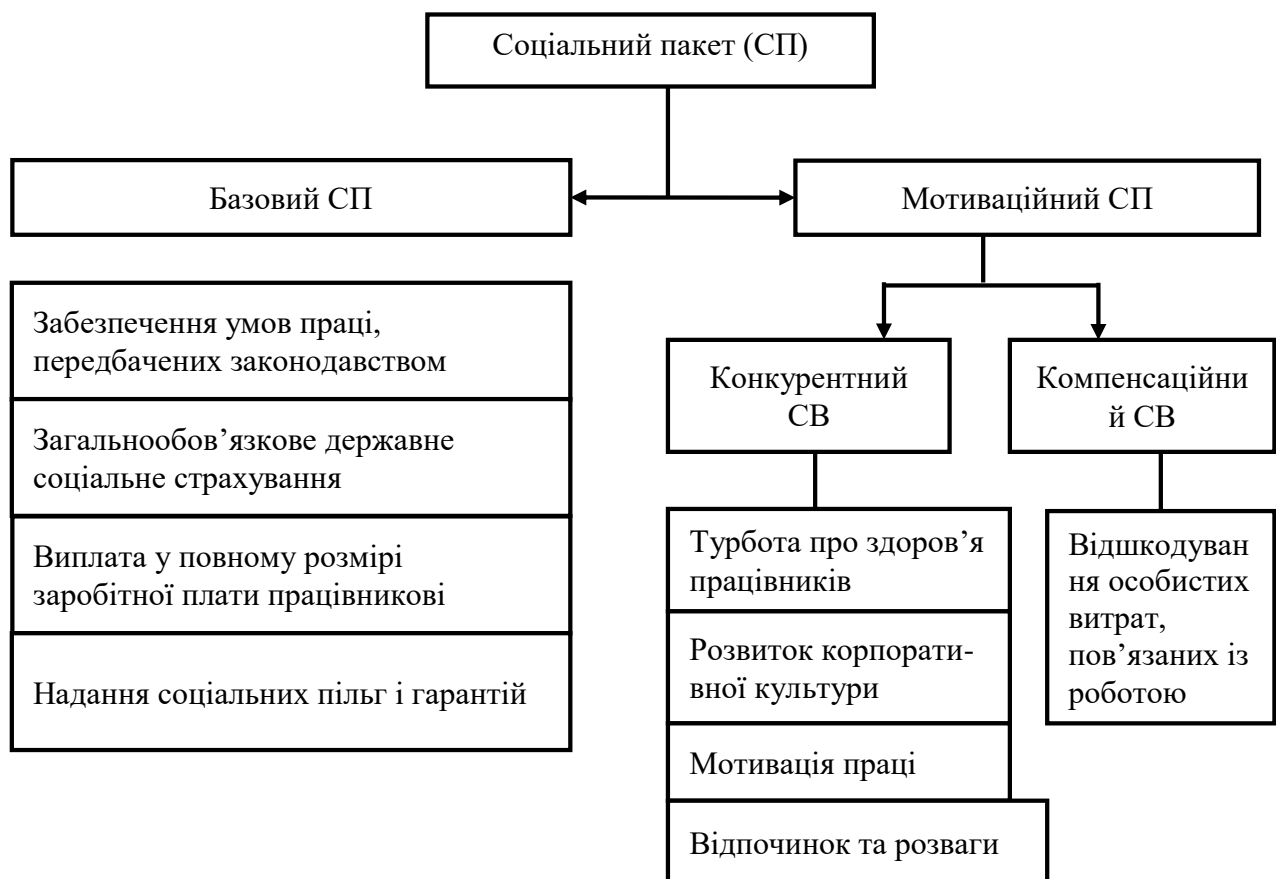


Рисунок 3.2 – Структура соціального пакета

Виходячи із зазначеної структури соціального пакету, він виконує три основні функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаційну. Їх реалізація має забезпечувати досягнення основної мети – збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними задачами підприємства.

Отже, надання співробітникам соціального пакету – це можливість для роботодавця залучення, утримання, одержання лояльності співробітника, а також непряме стимулювання ефективності праці (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.- Прогнозована роль соціального пакету на підприємстві

Значення для керівника	Значення для працівника
- можливість залучення, утримання, одержання лояльності працівників і побічно стимулювання до підвищення результатів праці	- поява відчуття соціальної захищеності - отримання більш комфортних умов праці
- посилення позитивного іміджу компанії на ринку праці	- поява додаткового стимулювання до роботи
- економія на надання послуг і впевненість в тому, що кошти витрачені за призначенням	- отримання компенсації витрат власних коштів, витрачених на робочі цілі

Щоб оцінити авторитетність спеціалістів була розроблена анкета за допомогою соціометричної методики виявлення неформальних (діяльнісних і особистісних) лідерів первинного трудового колективу (див. таб.3.3).

Обробка анкет проводиться підрахунком кількості отриманих кожним працівником «голосів» респондентів окремо за запитаннями 1, 3, 6 і 2, 4, 5, які характеризують авторитетність спеціаліста відповідно з діяльнісного й особистісного боку. Авторитетність спеціаліста визначається, виходячи з відсотка респондентів, що назвали саме його (в обох групах запитань).

Ще одна анкета була розроблена для оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат у підпорядкованому йому колективі слід насамперед оцінити сам цей клімат.

Таблиця 3.3. Оцінка авторитетності спеціалістів у колективі

Анкета для оцінки авторитетності спеціалістів у колективі	
1. Як Ви вважаєте, хто у Вашому колективі користується найбільшим авторитетом як фахівець?	
а) _____	б) _____
в) _____	
2. Хто з Ваших колег, на Вашу думку, користується найбільшою симпатією у колективі?	
а) _____	б) _____
в) _____	
3. До кого з колег Ви вважаєте за краще звернутися за допомогою по роботі?	
а) _____	б) _____
в) _____	
4. З ким із колег Ви могли б поділитися своїми особистими переживаннями?	
а) _____	б) _____
в) _____	
5. Кого з колег Ви охоче запросили б до себе в гості?	
а) _____	б) _____
в) _____	
6. З ким із колег Ви охоче виконували б спільні завдання?	
а) _____	б) _____
в) _____	

Ми пропонуємо також проводити також анкетуванням усіх членів колективу. Розроблений нами зразок анкети для оцінки соціально-психологічного клімату колективу наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Анкета для оцінки соціально-психологічного клімату колективу

Анкета для оцінювання соціально-психологічного клімату колективу															
Позначте будь-ласка бали, що характеризують стан соціально-психологічного клімату колективу															
Переважає бадьорий і життєрадісний настрій	+	+	+	0	-	-	-	Переважає пригнічений, песимістичний настрій	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Доброзичливість, взаємна прихильність	+	+	+	0	-	-	-	Конфліктність у відносинах, агресивність, взаємна антипатія	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
У відносинах між неформальними групами в колективі має місце взаємна прихильність і розуміння	+	+	+	0	-	-	-	Неформальні групи конфліктують між собою	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Членами колективу подобається бути разом, брати участь у спільних справах, колективно проводити дозвілля	+	+	+	0	-	-	-	Члени колективу виявляють негативне ставлення до тісних стосунків, відмовляються від участі у спільних справах	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Успіхи або невдачі окремих членів колективу породжують шире співпереживання всіх членів колективу	+	+	+	0	-	-	-	Успіхи або невдачі окремих членів колективу залишаються байдужими інших, а інколи породжують нездорові заздрощі й зловтішність	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Переважає схвалення й підтримка, критика висловлюється з добрими намірами	+	+	+	0	-	-	-	Критичні зауваження набирають характеру брутальної злосності	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Члени колективу з повагою ставляться до думок кожного з працівників	+	+	+	0	-	-	-	У колективі кожен уважає свою думку правильною і не сприймає думку інших	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
У складний час відбувається емоційне єднання колективу, коли один за всіх і всі за одного	+	+	+	0	-	-	-	У складні хвилини колектив «розкисає». Розгблюється, виникають сварки, взаємні звинувачення	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Досягнення або невдачі колективу сприймають всіма як власні	+	+	+	0	-	-	-	Досягнення або невдачі колективу не знаходять відгуку в його членів	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Колектив співчутливо й доброзичливо ставиться до нових членів, намагається допомогти їм скоріше адаптуватися	+	+	+	0	-	-	-	Нові члени колективу почувають себе зайвими, чижими, до них нерідко виявляють ворожість	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Колектив швидко відгукується якщо потрібно зробити корисну для всіх справу	+	+	+	0	-	-	-	Колектив неможливо організувати на спільні справи, кожен дбає тільки про власні інтереси	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
У колективі існують справедливе ставлення до всіх його членів, тіт завжди підтримають колегу в скрутну хвилину	+	+	+	0	-	-	-	Колектив розподілений на «привілейований» і «зневажаний», не виявляє співчуття до колег у скрутну для них хвилину	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								
Члени колективу пишаються своїм колективом	+	+	+	0	-	-	-	Члени колективу бракує гордості за свій колектив	3	2	1	0	-	-	-
	3	2	1	0	1	2	3								

Обробка матеріалів опитування, проведеного на основі рекомендованої анкети, здійснюється розрахунком середнього балу з усіх запитань окремої анкети, а потім середнього по всіх респондентах. Результат інтерпретується так:

при значенні середньоарифметичної оцінки вище 5,4 бала соціально-психологічний клімат характеризується як сприятливий, здоровий; від 5,4 до 4 балів - як нестійкий, але достатньо сприятливий; від 3,9 до 2,5 бала - як середньосприятливий; від 2,4 до 1,0 - як несприятливий.

Для збирання інформації про переваги та недоліки характеру керівників пропонуємо використовувати анкету (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Оцінка особистісних якостей керівника його підлеглими

Анкета	
оцінки особистісних якостей керівника його підлеглими	
А. Позначте, будь ласка, значком «+», які позитивні якості притаманні Вашому керівникові	
– уміє привертати до себе людей	
– уважно ставиться до прохань підлеглих	
– при прийнятті рішень радиться з колективом	
– щирий, висловлює свою думку відверто	
– не боїться брати на себе відповідальність	
– скромний і тактовний	
– уміє дотримати свого слова	
– здатний вислуховувати і сприймати критику	
– має почуття гумору	
Б. Позначте, будь ласка, значком «-», негативні якості, притаманні Вашому керівникові:	
– мало цікавиться думкою підлеглих	
– нетерпимий до зауважень	
– не враховує можливостей підлеглих	
– нетактовний у поводженні	
– прискіпливий, вишукує дрібні помилки	
– неухважно ставиться до побутових проблем підлеглих	
– нерідко слово і діло розходяться	
– не вимогливий до підлеглих	

При виявленні позитивних рис та недоліків характеру спеціалістів рекомендується використовувати аналогічну методику. При цьому анкета має проектуватися як матриця, по вертикалі якої (в рядках) перераховуються

переваги та недоліки спеціаліста, а по горизонталі (у стовпцях) - прізвища членів колективу.

3.2 Удосконалення системи стимулювання (мотивації) персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”

Система оцінки працівників підприємства, за думкою провідних фахівців-науковців, посідає значне місце у стимулюванні персоналу підприємств, оскільки вона дає можливість ознайомити працівників з перспективами професійного росту, просування по службі та в цілому впливає на стимулювання перспективної трудової діяльності працівників.

За допомогою таблиці 3.6 розглянемо динаміку руху персоналу на підприємстві яка характеризується зміною облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому та вибуття з різних причин .

Таблиця 3.6 - Рух персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 роки

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019 2018	2020 2019
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	1450	1473	1424	101,6	96,7
Прийнято штатних працівників, осіб	109	103	71	94,5	68,9
Вибуло штатних працівників, осіб	85	89	122	103,5	137,1
у т.ч. з причин: - змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	55	59	79	107,3	128,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1361	1383	1337	101,6	96,7
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	0,08	0,07	0,05	87,5	71,4
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,06	0,06	0,09	100,0	150,0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,14	0,13	0,14	92,9	107,7
Коефіцієнт плинності персоналу	0,02	0,02	0,03	100,0	150,0
Коефіцієнт сталості персоналу	0,98	0,99	1,01	101,0	102,0

Як видно з таблиці 3.6 темп зростання облікової та середньооблікова кількості працівників у 2019 р. зріс на 101,6%, а в 2020 р. зменшився на 96,7%,

прийнятих працівників 2019 році зріс на 94,5%, а в 2020 році зменшився на 68,9%. А звільнених працівників 2019 році зріс на 103,5%, а в 2020 році зріс на 137,1%.

На рисунку 3.3 графічно зображено рух персоналу за 2018-2020рр.

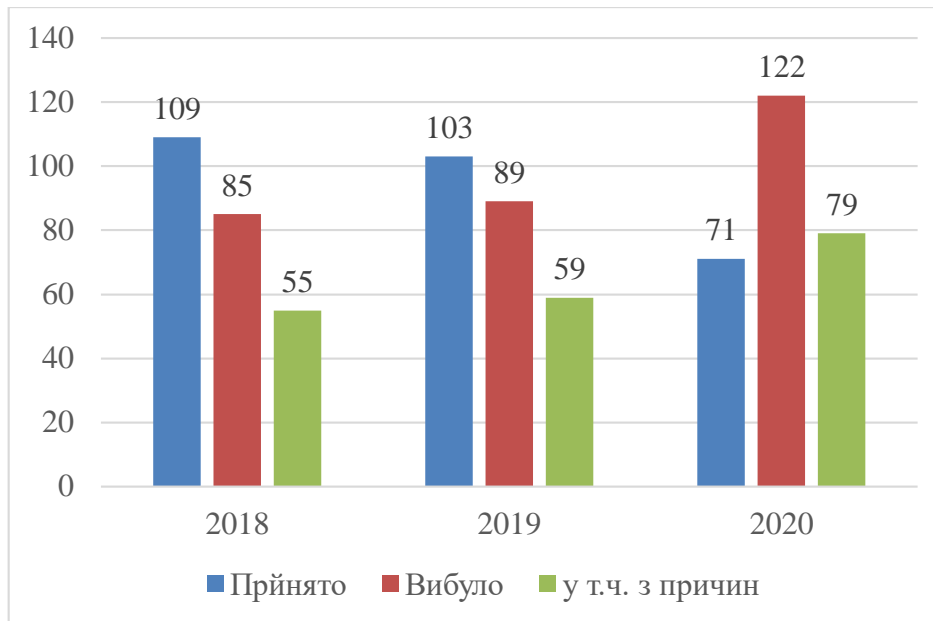


Рис. 3.3 Рух персоналу за 2018-2020рр..

Аналізуючи рух персоналу у розрізі років. в 2019 році прийнятих працівників порівняно з 2018 роком зменшилося на 6 чоловік, а вибулих збільшилося на 4 чоловіка, а 2020 році прийнятих зменшилося на 32 особи, а вибулих збільшилось на 33 особи порівняно з 2019 роком.

На підприємстві КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” діє система стимулювання праці, але, на жаль, матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю, тому ця система потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів. Крім того, на підприємстві має місце плинність кадрів. Причиною звільнень зазвичай є стреси на роботі, важкість та монотонність виконуваної роботи.

Отже, з метою удосконалення системи мотивації праці пропонуємо провести такі заходи (див. таб. 3.7).

Таблиця 3.7 – Заходи по удосконаленню системи мотивації праці

1	Застосування системи додаткового стимулювання за сумлінну працю
2	Забезпечення зворотного зв'язку керівника з підлеглими щодо задоволеності отриманими винагородами
3	Поліпшення соціально-побутових умов та умов праці
4	Залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання
5	Забезпечити підприємство професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом підприємства
6	Створити приміщення для психологічного розвантаження. У них психологи повинні створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи.
7	Провести перерозподілення роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.
8	Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Повинні виявити розлад у колективі, але не було причини для санкцій. Результати подаються штатному психологу, відповідальній особі або директору.
9	Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади

Якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, ми значно спростимо роботу для працівників, при цьому зросте рівень працездатності, стане кращою атмосфера в колективі, що є важливою соціальною місією будь-якого підприємства.

Оскільки матеріальні методи заохочення активно використовуються компанією було перераховано всі методи нематеріального заохочення. Серед них значну роль відіграє статусна та психологічна мотивація.

Даний перелік рекомендацій можна удосконалити системи мотивації розроблена анкета соціального опитування працівників (див. таб. 3.8)

Таблиця 3.8. – Анкета соціологічного опитування працівників

Анкета соціологічного опитування працівників
--

Позначте відповіді, які, на Вашу думку, коректні та відповідають рівню Вашого задоволення	
1. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати	7. Які методи збільшення ефективності стимулювання праці підходять Вам
- Повністю задоволені	більше(декілька варіантів відповідей):
- Частково задоволені	- Збільшення заробітної плати
- Не задоволені	- Можливість кар'єрного росту
2. Що для Вас є більш прийнятним:	- Гнучкий графік
- Невисокий, але гарантований заробіток	- Безкоштовне харчування
- Високий непостійний заробіток	- Оплачене медичне страхування
3. Як Ви вважаєте, Ваша заробітна плата пропорційна обсягу виконуваної Вами роботи:	- Освітні програми
- Так	- Безкоштовний мобільний зв'язок
- Ні	- Надання автомобіля компанії у власне користування
4. Яким чином нараховується заробітна плата:	- Пільгові кредити
- Визначається мною з керівництвом	- Не знаю про такі можливості підприємства
- Залежить від обсягу виконуваної роботи	8. Чи маєте Ви намір змінити роботу:
- Не знаю	- Так, хочу
5. Ви завжди лишаєтесь на корпоративних вечірках та обговорюєте цілі підприємства:	- Ні, не хочу, все задовільняє
- Так, завжди	9. Як Ви оцінете умови праці на підприємстві:
- Ні, ніколи	- Задовільні
- Іноді	- Незадовільні
6. Чи граєте Ви в футбол за рахунок коштів компанії:	- Завжди можна краще
- Так, з самого початку	10. Що впливає на якість Вашої роботи:
- Так, але іноді	- Освіта
- Взагалі не знаю, що є така можливість	- Мотивація
	- Настрій
	- Заробітна плата
	- Можливість кар'єрного росту
	- Родина

Також рекомендуємо застосувати на підприємстві наступні типи винагород персоналу які наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Типи винагород персоналу

Табличка з гравіюванням імені працівника або почесний трофей
Альбом з описом робочого місця працівника, де сам працівник є головною дійовою особою
Майка, кухоль і т.п. зі спеціальною позначкою (наприклад, "кращий працівник")

Для посилення стимулювання працівників до праці потрібно виконати

наступні рекомендації щодо практичного застосування теорії очікування Врума[33]:

1. Керівництво має зіставити наявну винагороду з сьогоднішніми потребами працівників і привести їх у відповідність.

2. Керівництво має встановити пряму залежність між винагородою і досягнутими результатами. Винагорода необхідно давати лише за досягнення цілей.

3. Керівники підприємства повинні формувати високий, але досяжний рівень результативності, очікуваний від підлеглих, і вселити їм впевненість, що вони можуть домогтися цього рівня результативності, якщо докладуть сили.

Звичайно, що найближчим часом підприємство не зможе втілити усі вищезазначені заходи для підвищення ефективності стимулювання праці, бо це потребує значних фінансових витрат, але у ближчий час підприємство взмозі впровадити 1-2 заходи нематеріального стимулювання, тому слід розглянути більш детально їх доцільність та ефективність.

Отже, у даному пункті розглянуті основні заходи стимулювання праці, які збільшать ефективність та продуктивність праці персоналу, виділено 9 заходів, які підприємство може застосувати для найбільш ефективної системи стимулювання праці.

Внаслідок соціологічного опитування працівників підприємства було визначено на даному етапі лише 2 заходи. Причина впровадження лише 2 заходів стимулювання праці пов'язана з матеріальними витратами підприємства, тому доцільно розрахувати, скільки фінансових ресурсів потребує підприємство для впровадження таких заходів стимулювання праці персоналу.

1 Забезпечити підприємство професійними психологами які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом підприємства.

Нажаль в Україні це не дуже розповсюджено, але це необхідно особливо в сфері медичного обслуговування, не тільки медичному персоналу який надає допомогу при виїздах на викликах різного характеру, але також і

адміністративному персоналу, який зустрічається з працівниками підприємства які працюють на різних посадах.

2. Створення приміщення для психологічного розвантаження.

Такі приміщення на багатьох підприємствах України непередбаченні тому, що керівники думають що таких не потрібно.

Створення приміщення або кімнати для психологічного розвантаження – це довгий процес, який потребує створення попередніх умов для його впровадження. Підприємство повинно мати вільне приміщення площею не менше 8 кв.м. за нормами санепідемстанції, але ідеально мати площу 10-12 кв.м.. Крім того, в цій кімнаті повино бути комфортне оформлення щоб працівник який туди заходи повинен переключитися фізично та морально від робочої обстановки, щоб вожливо відпочити.

3.3 Розробка системи стимулювання оплати праці персоналу та стратегії управління на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”

Організація оплати праці являє собою систему організаційно-правових засобів, спрямованих на встановлення змісту і порядку введення системи оплати праці, тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат,. встановлення норм оплати праці при відхиленні від тарифних умов, форм і строків виплати заробітної плати, порядку обчислення середнього заробітку, індексації зарплати у зв'язку зі зміною індексу споживчих цін, компенсації зарплати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

Система оплати праці працівників на підприємстві орієнтується на ЄТС бюджетників, а також Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення, наказ Мінпраці та МОЗ від 05.10.2005 р. № 308/519 (далі - Умови № 308/519) [9].

Система стимулювання на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” яка містить в собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 Система стимулювання на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”

Аналіз ефективності системи оплати праці доцільніше розпочати з аналізу складу фонду заробітної плати. Аналіз складу фонду оплати праці взятого на підприємства за 2018-2020 рр., тис. грн. наданий у таблиці 3.10.

Я видно з табл. 3.10 темпи приросту фонд оплати праці штатних працівників зростають 2019р на 14,5%, а 2020р. на 28,0%, фонд основної заробітної плати 8,9% зросли у 2019р. та 6,9% у 2020р., фонд додаткової заробітної плати зросли у 2019 р. на 9,8% та 2020 р. 18,0%, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зростають 2019р на 10,3%, а 2020р. на 23,2%, премії та винагороди, що носять систематичний характер на 9,5% зросли у 2019р. та 4,6% у 2020р., заохочувальні та компенсаційні виплати та матеріальна допомога зросли у 2019 р. на 75,7% та 2020 р. 2,4%., оплата за невідпрацьований робочий час зросли у 2019 р. на 8,1% та 2020 р. 5,9%.

Таблиця 3.10. Аналіз складу фонду оплати праці штатних працівників КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	127413,7	145836,7	186645,2	14,5	28,0
Фонд основної заробітної плати	46596,6	50738,4	54215,7	8,9	6,9
Фонд додаткової заробітної плати	71147,2	78113,1	92138,0	9,8	18,0
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	49907,2	55036,0	67825,3	10,3	23,2
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	7366,1	8065,3	8437,8	9,5	4,6
Заохочувальні та компенсаційні виплати	9669,7	16985,0	40291,4	75,7	2,4
Матеріальна допомога	9669,7	16985,0	40291,4	75,7	2,4
Оплата за невідпрацьований робочий час	12518,6	13538,5	14342,7	8,1	5,9

На рисунку 3.5, графічно зображений аналіз надбавки та доплати, матеріальна допомога штатних працівників КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 рр.

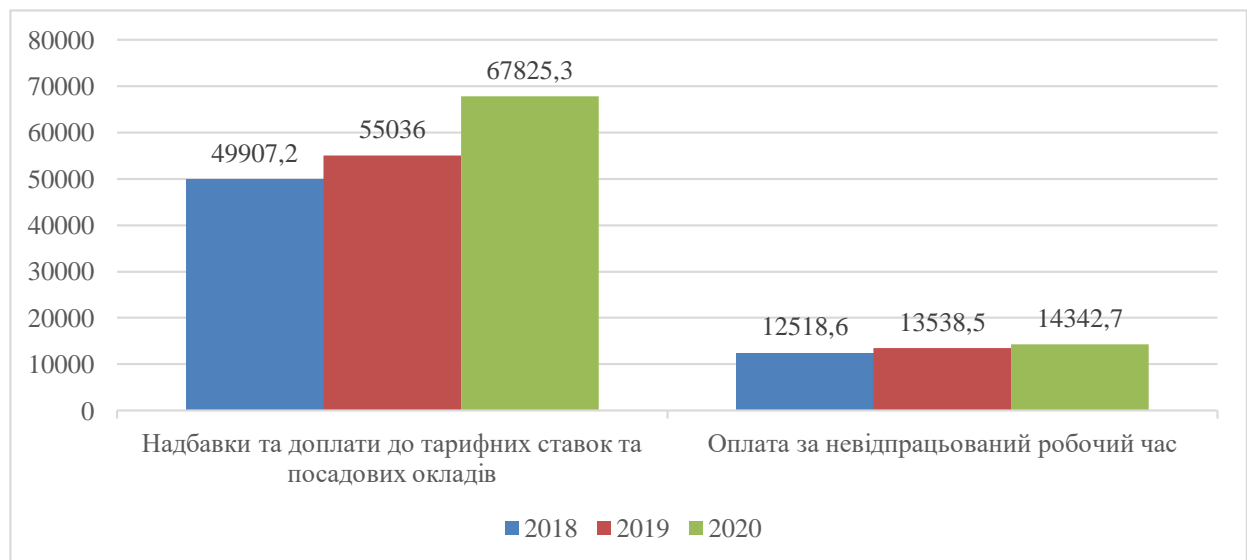


Рис. 3.5 Аналіз надбавок та доплати, матеріальна допомога за 2018-2020рр.

Аналізуючи надбавки та доплати у розрізі 2018-2020 рр. з кожним роком збільшується таким чином у 2019 році на 5128,8 тис. грн., а у 2020 році на 12789,3

тис. грн., а матеріальна допомога. також збільшується таким чином у 2019 році на 7315,3 тис. грн., а у 2020 році на 23306,4 тис. грн..

На рисунку 3.6, графічно показаний аналіз премій та винагорода, оплата за невідпрацьований час штатних працівників КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 рр.

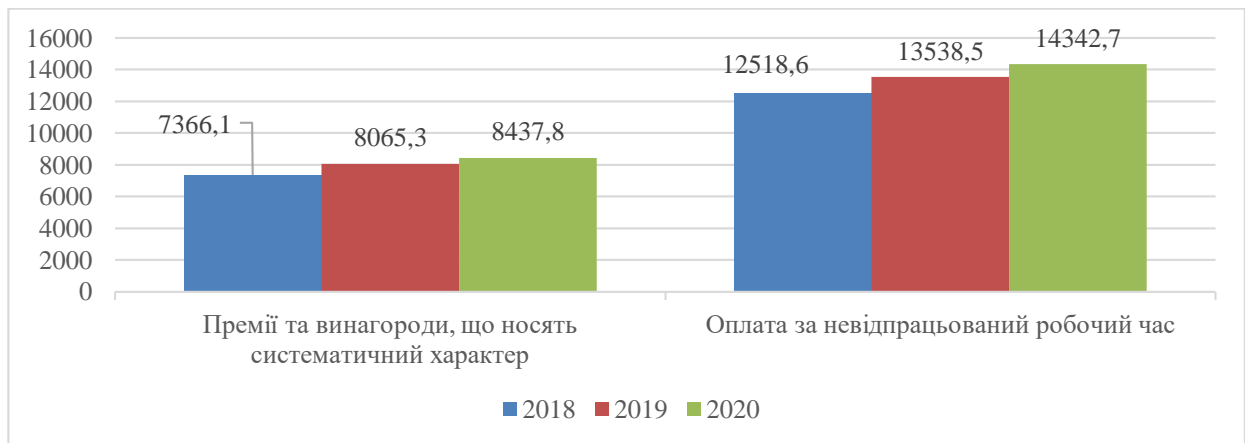


Рис. 3.6 Премії та винагорода, оплата за невідпрацьований час

Аналізуючи премії та винагорода у розрізі 2018-2020рр. з кожним роком збільшується таким чином у 2019 році на 699,2 тис. грн., а у 2020 році на 372,5 тис. грн., а матеріальна допомога. також збільшується таким чином у 2019 році на 1019,9 тис. грн., а у 2020 році на 804,2 тис. грн..

Зміна системи заробітної плати є особливо болючим процесом. Як правило, сприймається персоналом «в штики», не зважаючи на те, що нові підходи до оплати праці мають нести матеріальні поліпшення для персоналу. Опір (відкритий чи прихований, що є ще гіршим) – неминучий.

Оплата працівників адміністративних та керівних посад повинна здійснюватися по іншим принципам ніж рядових працівників:

– для них важко буває визначити конкретні результати діяльності, а отже, підстави для додаткової винагороди повинні бути іншими порівняно з рядовими працівниками:

– вирішальною для управлінців є не постійна, а змінна частина винагороди, причому чим вище посада, тим меншу величину становить частка твердого окладу.

– зростання окладів керівників з їх віком повинен сповільнюватися, тому що на початку кар'єри наростання досвіду і відповідальності, а також потреб відбувається більш швидкими темпами.

Наведемо порівняльну таблицю 3.11. видів заробітної плати за категоріями персоналу до впровадження і після впровадження системи стимулювання.

Таблиця 3.11 – Складові частини заробленої плати

Зарплата по категоріям працівників	Зарплата до впровадження системи стимулювання	Зарплата після впровадження системи стимулювання
Працівники керівних посад	Основна зарплата Додаткова зарплата	Основна зарплата Премії місячні Преміальна річна зп
Працівники: - медичний персонал - водії - інші	Основна зарплата Додаткова зарплата	Основна зарплата Надбавки за вислугу років Колективні премії Премії річні

Підводячи підсумки проробленої роботи необхідно підкреслити, що впровадження системи стимулювання праці на підприємства повинно позитивно позначитися на кліматі в колективі.

Необхідність формування стратегії управління персоналом виникає тоді, коли компанії доходять висновку про визначальну роль нематеріальних активів у забезпеченні конкурентних переваг і про економічну доцільність інвестування в персонал.

Для розроблення стратегії управління персоналом на персоналом КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” пропонуємо створити групу з 10-15 осіб, куди ввійдуть керівники структурних підрозділів, кадрового відділу, представники трудового

колективу, зовнішні консультанти. Лідером групи призначити заступник керівника підприємства з кадрових питань або керівника відділу кадрів.

Вирішальною умовою формування стратегії управління персоналом є вимоги генеральної стратегії розвитку компанії до побудови адекватної системи управління персоналом.

Враховуючи вищезазначене, аналіз фінансово-економічні показників КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”, пропонуємо формувати «Стратегію фокусування», яка передбачає наступні характеристики (рис. 3.6).

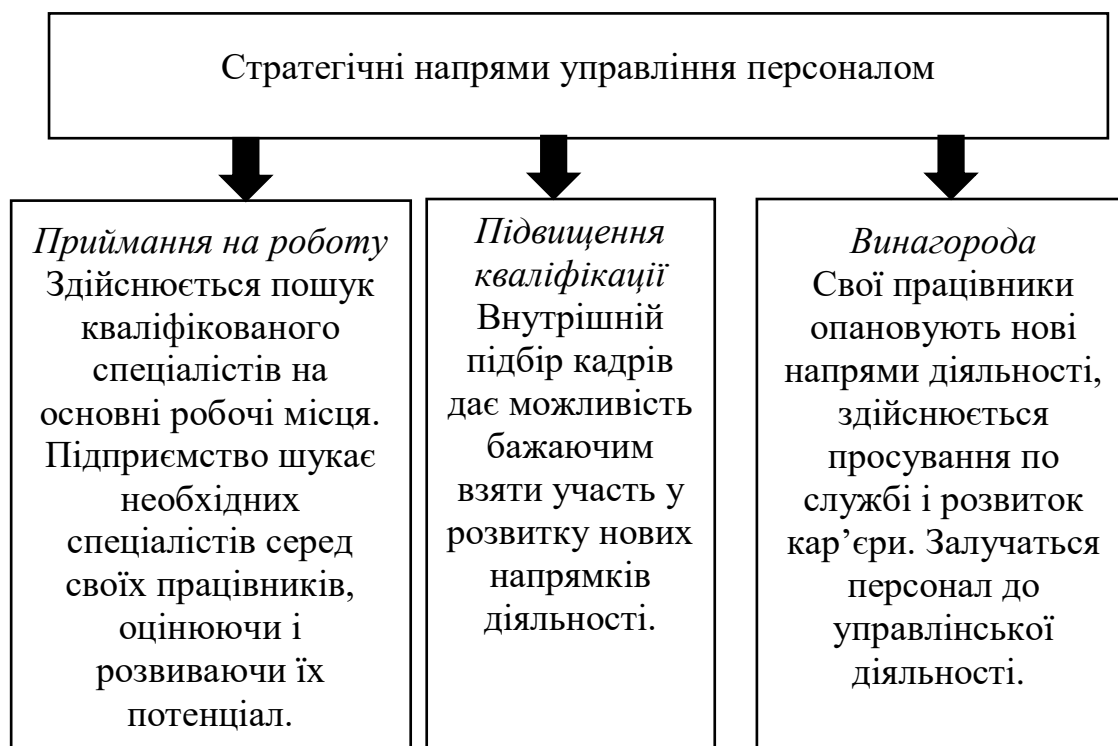


Рис. 3.6 Стратегічні напрями управління персоналом
КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”

Найвище призначення запропонованої стратегії управління персоналом КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” полягає у створенні та розвитку компетенцій, необхідних для досягнення перспективних цілей підприємства. Тому процес формування цієї стратегії повинен задовольняти чотирьом принципам (див. табл. 3.12)

Таблиця 3.12 Принципи формування даної стратегії

спрямовувати процес управління за компетенціями на реалізацію стратегічних цілей підприємства
забезпечувати розвиток персоналу КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” у напрямі оволодіння потрібними компетенціями
сприяти конструюванню позитивного іміджу досліджуваного підприємства як для своїх працівників, так і на зовнішньому ринку
визначати ключові напрями інвестування в персонал з метою забезпечення конкурентних переваг КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” та її людських ресурсів

Формуванням ефективною стратегії управління персоналом КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”, повинно бути тісно пов’язаним з управлінським та кадровим відділом на підприємстві, основними вимогами якого є: взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства; стабільність та гнучкість політики управління персоналом; економічна обґрунтованість політики, яка повинна спиратися на економічні розрахунки та враховувати можливості підприємства; індивідуальний підхід до кожного працюючого та врахування ролі людського фактора у виробництві; соціальна спрямованість політики управління персоналом, яка направлена на досягнення економічного ефекту і соціального захисту працюючих.

Висновки до розділу 3

Таким чином, підводячи підсумок наведеному аналізу стимулювання – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результативності праці для досягнення попередньо визначеної мети.

Система оцінки працівників підприємства, за думкою провідних фахівців-науковців, посідає значне місце у стимулюванні персоналу підприємств,

оскільки вона дає можливість ознайомити працівників з перспективами професійного росту, просування по службі та в цілому впливає на стимулювання перспективної трудової діяльності працівників. Результати оцінки спроможні допомогти керівництву передбачати і здійснювати заходи з посилення як матеріального, так і морального стимулювання працівників підприємства.

Використання кількісної оцінки персоналу в стимулюванні працівників дає змогу підприємствам ефективніше проаналізувати соціально-економічні та психологічні особливості кожного свого працівника, що дозволяє найбільш продуктивно використовувати спроможність кожного працівника до трудової активності і впливає на ефективність сталого функціонування і розвитку персоналу підприємства.

Таким чином, підводячи підсумок наведеному аналізу стимулювання – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результативності праці для досягнення попередньо визначеної мети. Розглянули класифікацію методів стимулювання по об'єктах мотивації, стимулах, що використовуються, видам потреб, спрямованості. Ключові підходи до нематеріальної мотивації. Розглянули структуру соціального пакету та його соціальна роль на підприємстві.

Була розроблена анкета за допомогою соціометричної методики виявлення неформальних (діяльнісних і особистісних) лідерів первинного трудового колективу щоб оцінити авторитетність спеціалістів, для оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат у підпорядкованому йому колективі слід насамперед оцінити сам цей клімат можливо зробити за допомогою анкети для оцінки соціально-психологічного клімату колективу, для збирання інформації про переваги та недоліки характеру керівників можна скористатися анкетною оцінкою особистісних якостей керівника його підлеглими.

Проаналізувавши динаміку руху персоналу на підприємстві яка характеризується зміною облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому та вибуття з різних причин ми бачимо, що темп зростання облікової та

середньооблікова кількості працівників у 2019 р. зріс на 101,6%, а в 2020 р. зменшився на 96,7%, прийнятих працівників 2019 році зріс на 94,5%, а в 2020 році зменшився на 68,9%. А звільнених працівників 2019 році зріс на 103,5%, а в 2020 році зріс на 137,1%. Аналізуючи рух персоналу у розрізі років. в 2019 році прийнятих працівників порівняно з 2018 роком зменшилося на 6 чоловік, а вибулих збільшилося на 4 чоловіка, а 2020 році прийнятих зменшилося на 32 особи, а вибулих збільшилось на 33 особи порівняно з 2019 роком.

Розглянули заходи по удосконаленню системи мотивації праці. Оскільки матеріальні методи заохочення активно використовуються компанією було перераховано всі методи нематеріального заохочення. Серед них значну роль відіграє статусна та психологічна мотивація.

Даний перелік рекомендацій можна удосконалити системи мотивації розроблена анкета соціального опитування працівників. Також рекомендую застосувати на підприємстві наступні типи винагород персоналу.

Система оплати праці працівників на підприємстві орієнтується на ЄТС бюджетників. Розглянули систему стимулювання на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” яка містить в собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Аналізуючи склад фонду оплати праці штатних працівників КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 рр виявили, що темпи приросту фонд оплати праці штатних працівників зростають 2019 р. на 14,5%, а 2020 р. на 28,0%, фонд основної заробітної плати 8,9% зросли у 2019р. та 6,9% у 2020р., фонд додаткової заробітної плати зросли у 2019 р. на 9,8% та 2020 р. 18,0%, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зростають 2019р на 10,3%, а 2020р. на 23,2%, премії та винагороди, що носять систематичний характер на 9,5% зросли у 2019 р. та 4,6% у 2020 р., заохочувальні та компенсаційні виплати та матеріальна допомога зросли у 2019 р. на 75,7% та 2020 р. 2,4%., оплата за невідпрацьований робочий час зросли у 2019 р. на 8,1% та 2020 р. 5,9%. Розглянемо порівняльну таблицю видів заробітної плати за категоріями персоналу до впровадження і після впровадження системи стимулювання. Вирішальною умовою формування стратегії управління персоналом є вимоги

генеральної стратегії розвитку компанії до побудови адекватної системи управління персоналом.

Враховуючи вищезазначене, аналіз фінансово-економічні показників КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”, пропонуємо стратегічні напрями управління персоналом яка передбачає наступні характеристики. Виходячи із стратегічних напрямків сформуємо принципи стратегії.

ВИСНОВКИ

По-перше, ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Дослідження оцінювання та стимулювання праці, розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності стимулювання найманого персоналу є найважливішими завданнями економічної науки на сьогоднішньому етапі розвитку нашої країни, та суспільства в цілому.

По-друге, при побудові системи оплати та стимулювання праці, керівнику підприємства слід враховувати, що не можна оцінювати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему оплати та стимулювання праці економічно ефективною. Користуючись поділом працівників, керівник підприємства може розробити індивідуальну систему оцінювання для кожного співробітника або для групи співробітників.

По-третє, при побудові системи оплати праці та стимулювання працівників на підприємстві необхідно враховувати, що ефективність оцінювання персоналу повинна відображати ступінь досягнення соціальних і економічних цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники.

Актуальність, необхідність і перспективність дослідження заходів щодо формування системи оцінки і стимулювання персоналу на промислових підприємствах, особливо з урахуванням галузевої специфіки, вимагає подальших досліджень в цьому напрямі. Необхідність впровадження ступеневої системи оплати праці на досліджуваному підприємстві доведено виявленими проблемами в формуванні ефективної системи стимулювання персоналу.

Перспективами досліджень в цьому напрямі є подальший розвиток та удосконалення запропонованої системи оцінки і стимулювання персоналу.

Управління людськими ресурсами - це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок в досягнення організаційних цілей.

Стратегія управління людськими ресурсами - це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно певний напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

Розглянули основні риси стратегії управління людськими ресурсами.

Дослідили дві первинні концепції управління людськими ресурсами які одержали назви «модель відповідності» і «Гарвардська модель».

Підходи до стратегічного управління людськими ресурсами описано цілою низкою моделей. Існує можливість вибору конкретної моделі або комбінації моделей для розробки стратегій управління людськими ресурсами. Однак варто пам'ятати, що на практиці вибір обмежений такими факторами, як ділова стратегія, наявні ресурси й зовнішнє оточення фірми.

Основні моделі перераховані нижче:

- модель управління формуванням високого ступеня прихильності;
- модель управління формуванням високого ступеня ефективності;
- модель максимального залучення.

Розробка стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, тому може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу й організації в цілому відповідно до її стратегії. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище й безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти із системою управління персоналом.

Організаційно система стратегічного управління людськими ресурсами будується на основі наявної оргструктури системи управління персоналом. При цьому виділяється три основні варіанти організаційного оформлення системи.

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр екстреною медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, знаходиться за адресою: 29009, Україна, 29009, Хмельницька

обл., місто Хмельницький, вул. Пілотська, будинок 1.

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

Створене за рішенням Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2016 шляхом перетворення Хмельницький обласний центр екстреною медичної допомоги та медицини катастроф у Комунальне некомерційне підприємство “Хмельницький обласний центр екстреною медичної допомоги та медицини катастроф” Хмельницької обласної ради.

Підприємство є правонаступником усього майна, всіх прав та обов’язків Хмельницький обласний центр екстреною медичної допомоги та медицини катастроф.

Головною метою підприємства є здійснення медичної практики та надання безоплатної, якісної екстреної медичної допомоги населенню Хмельницької області при невідкладних станах, під час виникнення надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності підприємства є:

- планування діяльності підприємства з метою проведення єдиних комплексних заходів щодо організації надання екстреної медичної допомоги населенню області;
- забезпечення діяльності єдиної оперативно-диспетчерської служби підприємства з приймання від населення викликів щодо надання екстреної медичної допомоги;
- організація та надання екстреної медичної допомоги населенню в повсякденних умовах, при невідкладних станах, надзвичайних ситуаціях та в особливий період;
- здійснення медичної практики згідно отриманої ліцензії; та ін.

Виходячи з аналізу основних техніко-економічних показників діяльності КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020рр. видно, що доходи та витрати мають тенденцію до зростання, можна відзначити що 2020 рік був успішний для підприємства (темп приросту склав 2,6%). Витрати також збільшились (темп приросту склав 70,8%). Але це ніяк не вплинуло на підприємство тому, що профіцит склав 35,7%. Середньорічна вартість (СВ) основних фондів має тенденцію до зростання, можна відзначити що 2020 рік був успішний для підприємства (темп приросту склав 78,7%). Середньорічна вартість (СВ) запасів також збільшились (темп приросту склав 31,5%). Облікова кількість працівників має тенденцію до зменшення у 2020 році (-3,3%).

Аналіз елементів операційних витрат таких як матеріальні затрати має тенденцію до зменшення у 2019 році (-46,5%). Витрати на оплату у 2019 р. зросли на 2,6%.

При аналізі запасів ми бачимо, що темпи приросту по медикаментах зменшився у 2019 році порівняно з 2018 роком на 5,6%, будівельні матеріали збільшився на 49,2%, паливно-мастильні збільшився на 54,7%, запасні частини зменшився на 7,1%, малоцінні та швидкозношувані предмети збільшився на 80,1%.

Темпи приросту по медикаментах збільшився в 2019 році на 1,6%, будівельні матеріали зменшився на 42,7%, паливно-мастильні зменшився на 0,01%, запасні частини зменшились на 22,8%, малоцінні та швидкозношувані предмети зменшився на 13,3%.

Якщо брати разом по запасам то темпи приросту у 2018 році він збільшився на 32,1% порівняно з 2017 роком, а 2019 році він зменшився на 1,9%.

При аналізі змін основних засобів на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2017-2019рр. бачимо, що темпи приросту машин та обладнання в 2018р. зменшився на 6,5%, а в 2019р. збільшився на 2,0%. Малоцінних активів збільшились на 1,3% та 15,7%. Білизна збільшилась на 29,2% та 26,2%.

Аналіз руху основних засобів вияви, що темпи приросту по первісній вартості основних засобів на початок 2018 році збільшився на 0,6%, знос на

початок 2018 року збільшився на 18,7%, але первісній вартості основних засобів та знос на кінець 2018 році збільшився на 2,8% та 17,9%.

Темпи приросту по первісній вартості основних засобів на початок 2019 році збільшився на 2,8%, знос на початок 2019 року збільшився на 17,9%, але первісній вартості основних засобів та знос на кінець 2019 році збільшився на 162,1% та 176,7% але це значне збільшення відбулось в наслідок проведення дооцінки основних засобів у 2019 році.

Згідно із даними аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2017-2018рр загальна вартість майна у 2018 році зменшилась на 20,0%, оборотних активів у 2018 році зменшилась на 1,7%. Розглянемо причини, що вплинули на зміни валюти балансу.

Так, відповідно до проведеного аналізу зменшення майна підприємства спричинено скороченням вартості основних засобів на 20,1% але нематеріальні активи збільшились на 15,3% у 2018 році.

Згідно із даними аналіз джерел фінансування активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2017-2018 роки при тому що внесений капітал у 2018 році збільшився на 606,3 тис. грн., але фінансовий результат у 2018 році зменшилась на 6837,3 тис. грн., поточні зобов'язання у 2018 році зменшилась на 450,2 тис. грн. Розглянемо причини, що вплинули на зміни балансу. Так, відповідно до проведеного аналізу фінансових активів підприємства спричинено зменшенням суми розділу I на 5389,9 тис. грн. маємо збільшення балансу на 4939,7 тис. грн. у 2018 році.

Згідно із даними аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2019-2020рр загальна вартість необоротних активів у 2020 році збільшилась на 56,8%, оборотних активів у 2018 році збільшилась на 12,2%. Розглянемо причини, що вплинули на зміни балансу. Так, відповідно до проведеного аналізу активів підприємства ми бачимо збільшення балансу на 224628,9 тис. грн. та 5,0% у 2020 році.

Згідно із даними аналіз джерел фінансування активів КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2019-2020 роки нерозподілений прибуток у 2020 році збільшився на

224661,7 тис. грн., але довгострокові зобов'язання у 2020 році зменшилась на 32,8 тис. грн., поточні зобов'язання у 2018 році зменшилась на 450,2 тис. грн. загалом бачимо, що баланс збільшивсь на 224628,9 тис. грн. та 5,0% у 2020 році.

Ефективність використання персоналу впливає на підвищення конкурентоспроможності, на виробництво продукції, показники фінансово-господарської діяльності.

При аналізі облікової кількості персоналу по посадам КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020 роки бачимо що темп приросту у 2019р порівняно з 2018р. зменшився у лікарів на 2,8% та інші на 6,4%, а збільшився у фельдшерів на 3,1%, молодші медичні сестри на 2,6% та водії на 2,7%.

А в 2020р. порівняно з 2019р. темп приросту по всім посадам зменшувався лікарі на 5,7%, фельдшери на 3,1%, молодші медичні сестри на 0,6%, водії на 4,3% та інші на 1,0%

Таким чином темп приросту по всім посадам у 2019р. збільшився на 1,6%, а у 2020 р. зменшився на 3,3%.

У ході дослідження нами було виявлено, що на підприємстві не має жодної системи оцінювання персоналу, а також відсутня стратегія розвитку персоналу.

Таким чином, підводячи підсумок наведеному аналізу стимулювання – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результативності праці для досягнення попередньо визначеної мети.

Система оцінки працівників підприємства, за думкою провідних фахівців-науковців, посідає значне місце у стимулюванні персоналу підприємств, оскільки вона дає можливість ознайомити працівників з перспективами професійного росту, просування по службі та в цілому впливає на стимулювання перспективної трудової діяльності працівників. Результати оцінки спроможні допомогти керівництву передбачати і здійснювати заходи з посилення як матеріального, так і морального стимулювання працівників підприємства.

Використання кількісної оцінки персоналу в стимулюванні працівників дає змогу підприємствам ефективніше проаналізувати соціально-економічні та психологічні особливості кожного свого працівника, що дозволяє найбільш продуктивно використовувати спроможність кожного працівника до трудової активності і впливає на ефективність сталого функціонування і розвитку персоналу підприємства.

Таким чином, підводячи підсумок наведеному аналізу стимулювання – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результативності праці для досягнення попередньо визначеної мети. Розглянули класифікацію методів стимулювання по об'єктах мотивації, стимулах, що використовуються, видам потреб, спрямованості. Ключові підходи до нематеріальної мотивації. Розглянули структуру соціального пакету та його соціальна роль на підприємстві.

Була розроблена анкета за допомогою соціометричної методики виявлення неформальних (діяльнісних і особистісних) лідерів первинного трудового колективу щоб оцінити авторитетність спеціалістів, для оцінювання впливу керівника на соціально- психологічний клімат у підпорядкованому йому колективі слід насамперед оцінити сам цей клімат можливо зробити за допомогою анкети для оцінки соціально-психологічного клімату колективу, для збирання інформації про переваги та недоліки характеру керівників можна скористатися анкетною оцінкою особистісних якостей керівника його підлеглими.

Проаналізувавши динаміку руху персоналу на підприємстві яка характеризується зміною облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому та вибуття з різних причин ми бачимо, що темп зростання облікової та середньооблікова кількості працівників у 2019 р. зріс на 101,6%, а в 2020 р. зменшився на 96,7%, прийнятих працівників 2019 році зріс на 94,5%, а в 2020 році зменшився на 68,9%. А звільнених працівників 2019 році зріс на 103,5%, а в 2020 році зріс на 137,1%. Аналізуючи рух персоналу у розрізі років. в 2019 році прийнятих працівників порівняно з 2018 роком зменшилося на 6 чоловік, а

вибулих збільшилося на 4 чоловіка, а 2020 році прийнятих зменшилося на 32 особи, а вибулих збільшилось на 33 особи порівняно з 2019 роком.

Розглянули заходи по удосконаленню системи мотивації праці. Оскільки матеріальні методи заохочення активно використовуються компанією було перераховано всі методи нематеріального заохочення. Серед них значну роль відіграє статусна та психологічна мотивація.

Даний перелік рекомендацій можна удосконалити системи мотивації розроблена анкета соціального опитування працівників. Також рекомендую застосувати на підприємстві наступні типи винагород персоналу.

Система оплати праці працівників на підприємстві орієнтується на ЄТС бюджетників. Розглянули систему стимулювання на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” яка містить в собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Аналізуючи склад фонду оплати праці штатних працівників КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР” за 2018-2020рр виявили, що темпи приросту фонд оплати праці штатних працівників зростають 2019р на 14,5%, а 2020р. на 28,0%, фонд основної заробітної плати 8,9% зросли у 2019р. та 6,9% у 2020р., фонд додаткової заробітної плати зросли у 2019 р. на 9,8% та 2020 р. 18,0%, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зростають 2019р на 10,3%, а 2020р. на 23,2%, премії та винагороди, що носять систематичний характер на 9,5% зросли у 2019р. та 4,6% у 2020р., заохочувальні та компенсаційні виплати та матеріальна допомога зросли у 2019 р. на 75,7% та 2020 р. 2,4%., оплата за невідпрацьований робочий час зросли у 2019 р. на 8,1% та 2020 р. 5,9%. Розглянемо порівняльну таблицю видів заробітної плати за категоріями персоналу до впровадження і після впровадження системи стимулювання. Вирішальною умовою формування стратегії управління персоналом є вимоги генеральної стратегії розвитку компанії до побудови адекватної системи управління персоналом.

Перелік джерел посилання

1. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. - 2011. - Вип. 8, ч. 2. - С. 303-307.
2. Головатий, М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. К.: МАУП, 2004. 368 с.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Шекшня С.В. - М. : Бином, 2006. - 290 с.
4. Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом : Учеб. пособ. / Радько С.Г. - СПб. : «Просвещение», 2007. - 318 с.
5. Шульга А.Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда / Шульга А.Ю. // Бизнес-информ. - 2011. - № 9-10. - С. 60-62.
6. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації [Електронний ресурс] / В.Кусакін // Управління персоналом. - 2008. - №11.
7. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк [Електронний ресурс].
8. Теорія і практика управління персоналом : Навч. Метод. посіб. / Авт. та уклад. П.В. Щокін. - К. : МАУП, 2008. - 256 с.
9. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: в 3-х т. Т. 3: П-Я Редкол.: (відп. ред.) та ін. - Київ-Тернопіль: Видавничий центр «Академія», 2002. - 952с.
10. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф.дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)" / В. В. Белоусов. - Ижевск, 2007. - 18 с.

11. Апенько С. Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций : монография / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова. - Омск : Изд-во ОмГУ, 2015. - 325 с.
12. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. - К. : Вид-во "Освіта", 2013. - 234 с.
13. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. / С. В. Мочерний. - К. : Академія, 2009. - 640 с.
14. Martins P. O. Strategic Human Resouce Management. B845. 2012. URL: <http://pauloliveiramartins1967.blogspot.nl/search?updated-max=2012-11-17T06:30:00-08:00&max-results=7&start=28&by-date=false>
15. Boselie P. Covering all the bases: multi-stakeholder HR. The HR magazine. 2015. URL: <http://www.hrmagazine.co.uk/hr-mostinfluential/profile/covering-all-the-bases-multi-stakeholder-hr>.
16. Березіна І. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудоових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. Ю. Березіна ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2011. - 20 с.
17. Соціальна відповідальність : навч. посібник / [А. М. Колот, О. А. Грیشнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д. е. н., проф. А. М. Колота. - Київ : КНЕУ, 2015. - 519 с.]
18. Статут КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР»
19. Баланс КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР», ф.№ 1-дс, 2018- 2020рр.
20. Звіт по фінансові результати КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР», ф.№ 2-дс, 2018- 2020рр.
21. Фінансова звітність малого підприємства КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР», ф.№ 1-м, 2-м, 2019-2020 р.р.
22. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
23. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика : навч. посіб.

/ О. Я. Базилінська. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 328 с.

24. Момот Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» / Т. В. Момот. - Х. : ХНАМГ, 2010. - 183 с.
25. Завіновська, Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
26. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручн. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
27. Колот, А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
28. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
29. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
30. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно–практическое пособие. М.: ЗАО “Бизнес–школа “Интел–Синтез”, 2002. 368 с.
31. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор. 2007. 428 с.
32. Занфірова, Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці / Т.А. Занфірова // Економіка та держава. 2007. Вип. 11.С. 86–88
33. Розробка системи вдосконалення мотивації персоналу [Електронний ресурс] – URL: <http://stud24.ru/management/rozrobka-sistemivdoskonalennya-motivac-personalu/416477-1428919-page5.html>

ДОДАТОК А

СТРУКТУРА АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

Комунального некомерційного підприємства “Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф”
Хмельницької обласної ради



ДОДАТОК Б



Організаційна структура Комунального некомерційного підприємства “Хмельницького обласного центру екстреної медичної допомоги та медицини катастроф” Хмельницької обласної ради і система підпорядкування.



Tue Dec 21 11:37:19 EET 2021, Білан Валентин Володимирович, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

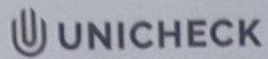
Максимальное совпадение с одним документом 4.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 8%

ID: 100289 Название: Формування процесу оцінювання і стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами (на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради) Добавлено в БД: 2021-12-21 Авторы: Віннік Тетяна Володимирівна Руководители: Данілкова А. Ю. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	123272	848	29855 (24%)	250 (29%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы



Имя пользователя:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

ID проверки:
1009725148

Дата проверки:
21.12.2021 09:34:13 EET

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

Дата отчета:
21.12.2021 13:33:06 EET

ID пользователя:
100008309

Название файла: Віник Тетяна дипломна робота

Количество страниц: 92 Количество слов: 18767 Количество символов: 140849 Размер файла: 1,16 MB ID файла: 1009723147

29.8% Совпадения

Наибольшее совпадение: 7.76% с Интернет-источником (<https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>)

26.9% Источники из Интернета 549 Страница 94

9.93% Источники из Библиотеки 78 Страница 102

0.06% Цитат

Цитаты 3 Страница 103

Не найдено ни одной ссылки

17.2% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически (фильтры исключения: количество найденных слов меньш...

15.1% Исключений из Интернета 87 Страница 104

2.17% Исключенного текста из Библиотеки 14 Страница 104

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замененные символы 19

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Віннік Тетяна Володимирівна на захист дипломного проєкту (роботи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Формування процесу оцінювання і стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами (на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.



Декан факультету

[Signature] М.Р. Бомзаренко

(підпис)

(ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Віннік Т. В. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки. повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за: національною шкалою: відмінно 85,71 %, добре 14,29 %, задовільно 0,00 %, шкалою ЄКТС: А 80,00 %, В 20,00 %, С 0,00 %, D 0,00 %, E 0,00 %.

Методист факультету

[Signature] М.Р. Бодаренко

(підпис)

(ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Віннік Тетяна Володимирівна

дипломному проєкту на загальному темі, містить інформаційний та методичний матеріал, що є суттєвим вивченням автором. Робота виконана згідно вимог багаторазово та рекомендаційно по якості

Оцінка дипломного проєкту (роботи) Відмінно А - 1475

Керівник дипломного проєкту

[Signature] Томашовська М.В.

(підпис)

(ім'я, прізвище)

" 20 " липень 2021 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Віннік Т. В. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

[Signature] Чирвеїна Ірина Іванівна

(назва)

" " липень 2021 р.

(підпис, ім'я, прізвище)

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Віннік Тетяна Володимирівна

Тема дипломної роботи: Формування процесу оцінювання і стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами (на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: 23; кількість сторінок записки: 89

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Оцінка та стимулювання персоналу підприємства та стратегічне управління людськими ресурсами; 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи оцінки персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”; 3. Комплекс пропозицій та рекомендацій щодо оцінювання та стимулювання персоналу, удосконалення стратегічного управління персоналом.
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі наведено теоретичні аспекти оцінки та стимулювання персоналу підприємства та стратегічне управління людськими ресурсами. У другому розділі наведено аналіз виробничо-господарської діяльності та системи оцінки персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”. Третій розділ присвячено комплексу пропозицій та рекомендацій щодо оцінювання та стимулювання персоналу, удосконалення стратегічного управління персоналом, а саме: пропозиції щодо оцінювання та класифікація методів стимулювання персоналу; удосконалення системи стимулювання (мотивації) персоналу на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”; розробка системи стимулювання оплати праці персоналу та стратегії управління на КНП “ХОЦЕМД та МК ХОР”.

4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору оцінка та стимулювання персоналу та стратегічне управління людськими ресурсами на КНП "ХОЦЕМД та МК ХОР".

5. Негативні сторони проекту (роботи): Суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.

7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Богосвітлик Людмила Анатоліївна, к.е.н.
доцент кафедри обліку, аудиту і оподаткування

«17» 12 2021 року

Підпис