

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування ефективної системи управління персоналом підприємства
Назва теми
(на прикладі дочірнього підприємства «Санаторій «Збруч», смт. Сатанів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО.021111.01.03.ПЗ

Виконала студентка 2 курсу, група МОмз-21-1 Катерина ВОЙНА
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник Микола ЙОХНА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер Олена КОСІЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту Ніла ТЮРІНА
 та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

 202 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 шифр і назва
 Спеціальність 073 Менеджмент
 шифр і назва
 Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач

кафедри _____

“__” 202__ р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУРОБОТУВойни Катерини Юрївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

- Тема: Формування ефективної системи управління персоналом підприємства (на прикладі дочірнього підприємства «Санаторій «Збруч» (смт. Сатанів) керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання
Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022 р. №83 дод. 16
- Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.
- Вихідні дані до робіт: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти формування ефективної системи управління персоналом, 2. Аналіз системи управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч», 3. Підвищення ефективності управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч»
- Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основи формування ефективної системи управління персоналом; 2. Методика оцінювання якості управління персоналом в закладі; 3. Функціональний розподіл обов'язків працівників у сфері управління персоналом; 4. Мотивація праці як метод управління персоналом; 5. Аналіз основних техніко-економічних показників в закладі; 6. Характеристика персоналу ДП «Санаторій «Збруч» як об'єкта дослідження; 7. Аналіз особливостей менеджменту управління персоналом підприємства, 8. Запровадження нових методів управління персоналом; 9. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч»; 10. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління персоналом.
- Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Война К. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємства (на прикладі ДП «Санаторій «Збруч», смт. Сатанів). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри МА Йохна М. А. Дипломна робота магістра: 60 с., 3 рисунків, 6 таблиць, 32 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РИЗИКИ.

Розглянуто формування ефективної системи управління персоналом. Проведено аналіз системи управління персоналом в санаторії, та створено пропозиції по підвищенню продуктивності системи управління в санаторії.

З метою проведення аналізу стану системи управління в на ДП «Санаторій «Збруч» виконано аналіз показників особливостей управління персоналом, а також характеристика персоналу.

Для удосконалення підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах невизначеності в роботі представлено запровадження нових рішень щодо управління персоналом та раціонального використання трудового потенціалу працівників санаторію. Запропоновано застосування нових інструментів в управлінні підприємством ДП «Санаторій «Збруч» Обґрунтовано вибір оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів підприємства в умовах невизначеності.

підпис та П.І.Б.

« _____ » _____ 202__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Основи формування ефективної системи управління персоналом...	6
1.2 Методика оцінювання якості управління персоналом в закладі.....	11
1.3 Функціональний розподіл обов'язків працівників у сфері управління персоналом.....	18
1.4 Мотивація праці як метод управління персоналом.....	22
Висновки до розділу 1	
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДП «САНАТОРІЙ «ЗБРУЧ».....	28
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників в закладі.....	33
2.2 Характеристика персоналу ДП «Санаторій «Збруч» як об'єкта дослідження.....	38
2.3 Аналіз особливостей управління персоналом підприємства	
Висновки до розділу 2	
3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДП «САНАТОРІЙ «ЗБРУЧ».....	44
3.1 Запровадження нових методів управління персоналом.....	44
3.2 Оцінка ефективності управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч».....	50
3.3 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом.....	54
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ.....	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	61

ВСТУП

Ефективне управління персоналом – це одна із найважливіших сфер функціонування організації, а саме поняття управління персоналом розглядається досить широко: від економіко-статистичного до філософського та психологічного його аспектів.

Ефективна система управління персоналом забезпечує в першу чергу безупинне покращення методів роботи кадрів та використання кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду. Управління персоналом має здійснюватися з урахуванням організаційно-економічних, соціально-психологічних, та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми взаємодії суб'єкта управління та працівників з метою максимально ефективного їх використання.

У період економічної нестабільності вітчизняні підприємства все більше розпочали опановувати сучасні методи ефективного управління персоналом. Успішна діяльність будь-якої організації, в тому числі готелів, санаторіїв та інших підприємств сфери послуг залежить від багатьох факторів, але один з найважливіших це звичайно наявність ефективної системи управління персоналом. Сучасна концепція ефективної системи управління персоналом, пропонує виділити із великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності, ту яка пов'язана саме з управлінням персоналом закладу.

Актуальність теми. Ефективна система управління персоналом є важливим аспектом керівництва будь-якої організації. Посилення конкуренції суттєво впливає на економічний стан підприємства та вимагає перебудови організаційних структур, зокрема і системи управління персоналом. Це вимагає зміни принципів функціонування, впровадження нових технологій управління.

Персонал в організації – є головною продуктивною силою, яка відіграє провідну роль у забезпеченні її ефективної роботи, економічного зростання та конкурентоздатності. Управління персоналом складний та різнобічний процес, який має важливі специфічні властивості і закономірності, та носить системний характер на основі комплексних рішень, а також потребує впровадження нових та удосконалення існуючих форм та методів управління.

Для покращення ефективності системи управління персоналом необхідно дослідити основні показники діяльності персоналу ДП «Санаторій «Збруч», особливості менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні основи та прикладний інструментарій управління персоналом на підприємствах сфери послуг.

Основними методами при написанні магістерської роботи були: теоретичні, аналізу, синтезу, узагальнення, методи математичної обробки результатів дослідження тощо. Задля теоретичного висвітлення проблематики ми використовували друковані та електронні видання закордонних і вітчизняних науковців, а також законодавчі та нормативні акти, методичні рекомендації, матеріали. Державного комітету статистики та дані офіційних веб-сайтів.

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективної системи управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч».

Мета та завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка теоретичних рекомендацій, аналіз існуючих та запровадження нових ефективних методів управління персоналом на підприємстві. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано й вирішено такі завдання:

- дослідити основи формування ефективної системи управління персоналом та методики оцінювання якості управління персоналом;
- дослідити мотивацію праці як метод управління персоналом;

- здійснити аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- здійснити аналіз діяльності персоналу підприємства;
- здійснити аналіз особливостей управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати заходи із удосконалення і підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві;
- здійснити оцінку комплексної ефективності управління персоналом;

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Під час написання магістерської роботи відбулася публікація тез основних результатів наукового дослідження на конференції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Основи формування ефективної системи управління персоналом

Управління персоналом – це складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Управлінню персоналом притаманна системність і завершеність на основі вирішення проблем саме комплексним методом. Система управління персоналом на вітчизняних підприємствах значною мірою складалась під впливом запровадження прогресивних новітніх управлінських технологій запозичених за межами країни. Зазвичай дана система включає в себе такі підсистеми:

Планування та аналіз персоналу: до цієї підсистеми відноситься розробка та вибір кадрової політики, розробка плану управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу на підприємстві та на ринку праці, прогнозування потреб у персоналі, організація ефективної реклами, та робота із зовнішніми факторами що впливають на забезпечення підприємства кадрами[13].

В підбір необхідного персоналу входить: проведення співбесід, анкетування, тестів. Це все необхідно для вияву інтелектуального рівня, комунікативних здібностей та безліч інших необхідних якостей.

Потреба персоналу в закладі включає в себе потреби в чисельності персоналу за професіями, категоріями та рівнем кваліфікації. Вона визначається виходячи з організаційної структури, кваліфікаційно-професійного розподілу робіт, цілей підприємства, вимог до посад. Розрахунок якісної потреби в персоналі супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу саме по кожній з категорій які необхідні. Загальна потреба в персоналі розраховується підсумовуванням кількості за окремими якісними критеріями.

Оцінювання персоналу: персональна оцінка – рівень знань, майстерності, особистісної відповідальності. Цінність працівників в закладі для організації є неоднаковою. Працівників варто оцінювати для забезпечення виконання таких завдань:

- планування ефективного використання ресурсів праці які є в закладі;
- планування та організації розвитку персоналу;
- формування кадрового резерву в закладі;
- планування службової кар'єри;
- організації ефективного матеріального та відповідно емоційного заохочення працівників [2].

Якщо в закладі не проводити оцінювання працівників та не приділяти цьому належної уваги то закладу не варто сподіватися на високі результати діяльності у тривалому часі та досягнення поставлених цілей.

Підвищення кваліфікації персоналу та організація навчання в закладі: навчанню персоналу слід виділити особливе місце в підвищення якості та кваліфікації персоналу.

Навчання персоналу – це розвиток умінь, професійних навичок, знань співробітників відповідно до цілей закладу. Варто проводити та перевіряти вивчений матеріал працівників за допомогою тестування на комп'ютерах чи бланках. Адже навчання важливе не тільки для роботодавця, але і для самих співробітників. Навчання надає численні переваги працівникам закладу, а саме: підвищення зарплати (можна також використовувати як один із методів мотивації персоналу), впевненість у теперішньому та майбутньому, зростання поваги і вдячності.

Навчання персоналу класифікується за різними критеріями. Основні з яких це підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Такі навчання можуть проводитись як на робочому місці так і за межами робочого місця. Це відноситься до усіх методів підготовки персоналу. Навчання на робочому місці: краща адаптація нових працівників, наставництво, передача досвіду, підготовка і розвиток робочої команди,

консультування нового персоналу, інструктаж на робочому місці, спеціальний набір завдань. Навчання поза робочим місцем: лекції, дискусії і обговорення, дистанційне навчання, ділові ігри, самостійне навчання, участь у навчальних програмах, відповідно це все відбувається онлайн та дистанційно [13].

Навчання на робочому місці моделює більш чітко робочий процес ніж дистанційно, адже можуть бути ситуації які не розглядатимуться дистанційно. Також такий вид навчання є дешевим та оперативним, відповідно полегшує навчальний процес та робить його зручнішим як і для працівника так і для закладу. Навчання поза робочим місцем в даному випадку процес навчання більш чітко спланований дидактично глибше опрацьований, але працівник тоді не заглиблюється так в робочий процес як на робочому місці. Також важливим складником є мотивація персоналу.

Мотивація персоналу: включає в себе комплекс заходів для стимулювання та створення умов, щоб працівник ефективно та якісно виконував покладені на нього обов'язки. Зазвичай в закладі близько 10% працівників працюють стабільно. Усі інші потребують додаткових умов, аби приносити закладу прибуток. Тому стимулювання є важливим аспектом в іншому випадку керівник ризикує успішністю всього закладу [4].

Як керівник буде взаємовідносини з підлеглими на пряму залежить на роботу підлеглих. Мотивація дає наступні переваги: позитивна атмосфера в колективі, зменшення плинності кадрів та формування довготривалого колективу з кращими працівниками, підвищує лояльність колективу, формує кооперативну культуру.

Важливо також створення умов праці: створення відповідно безпечних умов для праці працівників закладу; дотримання норм психофізіології праці, технічної естетики; кадрова безпека.

На практиці все більше закладів почало використовуватись в своїй діяльності стратегічне планування. При процесі розробки стратегічних планів розвитку закладу визначаються важливі пріоритети кадрової політики,

напрямки, завдання для їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства, на довготривалій основі, є важливим компонентом стратегічного плану розвитку закладу. В стратегічному плані зазначаються наступні складові кадрової політики, а саме: визначення якісного складу персоналу, структури і штатного розкладу підприємства, критеріїв підбору співробітників, напрямків підвищення кваліфікації певних категорій працівників.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом в закладі розробляють концепцію управління персоналом, що детально описує напрямки кадрової політики закладу, які були прийняті в стратегічному плані розвитку та просування на ринку закладу [7].

Мета концепції управління персоналом це система що ґрунтується не на адміністративних методах, а саме на економічних стимулах, гарантіях, продуманих на зближення інтересів працівника з інтересами закладу, в досягненні високої продуктивності праці та досягненні поставлених цілей, одержанні найвищих економічних результатів. Правильне управління кадрами дозволяє досягти високих результатів закладу.

Розвиток кадрового потенціалу - це необхідна умова розвитку закладу в цілому рисунок 1.1.

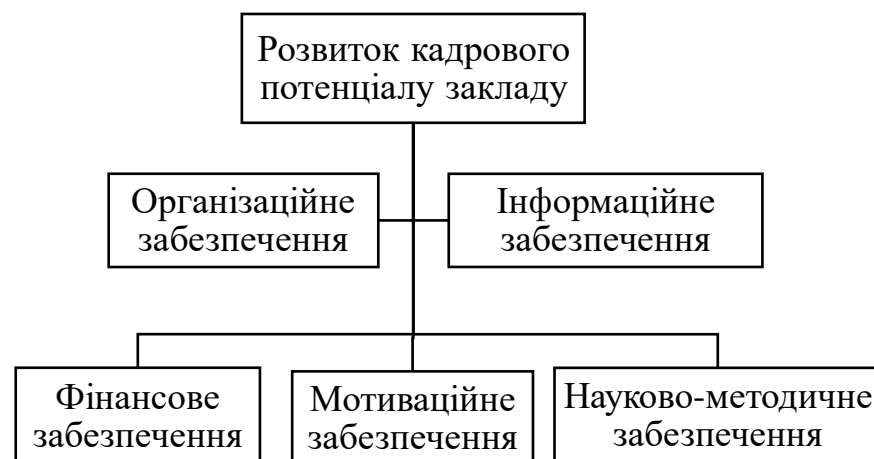


Рисунок 1.1 – Складові розвитку кадрового потенціалу закладу

Можна виділити фактори, які впливають на розвиток кадрового потенціалу закладу: зовнішні та внутрішні. Зовнішні впливають на якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу. Внутрішні (пов'язані з іншими системами управління).

Основу концепції управління персоналом закладу складають:

- розробка принципів, методів та напрямків управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом;
- впровадження нових методів і систем навчання;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- створення скоординованої єдиної тарифної політики;
- економічні стимули і соціальні гарантії [9].

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом можна виділити чотири методологічні засади:

1. Кожен заклад залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси здійснює підбір та стажування працівників.

2. Усі без винятку заклади проводять навчання своїх працівників, для того аби пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, перевірити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

3. Заклад здійснює оцінку участі кожного із працівників в необхідних цілях які поставлені перед закладом.

4. Кожен заклад в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тим самим компенсує витрати часу, інтелекту та енергії в досягненні цілей закладу.

Таким чином, ефективна система управління персоналом закладу – це сукупність задач, цілей та основних напрямів діяльності кадрової політики закладу, а також різних видів та методів механізму управління. Усі ці методи спрямованні на підвищення якісної роботи персоналу, а відповідно і закладу та його продуктивності на ринку наданих послуг.

Досягнення високого рівня закладу та розвиток персоналу є результатом результативності функціонування системи управління, яка

зумовлює управління процесами формування мотивації, організації. Під механізмом розвитку та використання персоналу закладу передбачає сукупність процесів, методів, спрямованих на досягнення. Для успішного формування персоналу в закладі та його утримання, обов'язково в закладі мають бути задіяні не тільки фахівці служби управління, а також лінійні менеджери кожного відділу закладу. Також використання персоналу та управління розвитком, повинно набувати завершеності та системності. Це все відбувається на основі комплексного вирішення проблем кадрів, впровадження нових та удосконалення існуючих форм кадрової роботи закладу.

Затим що показники ефективності реалізованої частини персоналу закладу, визначають ефективність його в різних аспектах: витратному – витрати на оплату праці, згідно коефіцієнту використання робочого часу, організаційному – оснащеність основними засобами, прибутковому – виробіток, прибутковість персоналу, продуктивність праці, тому можна дійти висновку, що ефективне управління використанням персоналу закладу відзначається максимальним досягненням цілей кадрової політики закладу стосовно витрат на персонал, стабільності використання та результат [18].

1.2 Методика оцінювання якості управління персоналом в закладі

Ефективна діяльність закладу вимагає комплексного підходу до використання усіх, але першочергово трудових ресурсів. Завдяки цьому відбувається створення відповідної операційної системи та відповідно побудови ефективної системи управління. Управління трудовими ресурсами в закладі є багатограним процесом, він охоплює велику кількість процесів, такі як визначення потреб закладу в людських ресурсах та їх планування, розстановка та підбір необхідного персоналу, розробка системи оплати та

оцінювання якості виконаної роботи, стимулювання, адаптацію та навчання персоналу, оцінка трудових можливостей персоналу закладу [1].

Кадрове планування закладу здійснюється в інтересах персоналу та закладу. Заклад зацікавлений мати потрібну кількість кваліфікаційного персоналу для виконання необхідних фінансово-господарських завдань. Працівникам сутність кадрового планування, воно полягає в підтвердженні потреби їхньої праці, гарантіях зайнятості, перспектив службового росту, чітка організація робочих місць, які забезпечували б оптимальний розвиток здібностей працівника.

Кадрове планування може бути ефективним за умови інтегрованості в загальний процес планування діяльності закладу. Планування необхідної чисельності працівників передбачає визначення потреб у кадровому потенціалі, надання людям відповідних робочих місць [19].

Кадрове планування сприяє підтриманню конкурентоспроможності закладу на ринку та оптимального використання трудових ресурсів. Усі працівники в закладі поділяються на: робітників, керівників, спеціалістів, службовців, охоронців та учні. Основним методом розрахунку потреби в кадрах для закладу на кожен рік є ресурсна функція, яка показує відношення кількості персоналу, до кількісного результату закладу.

Витрати — випуск. Комбінація працівників закладу, здійснюється якщо відома дана функція. За допомогою цього можна визначити оптимальну кількість та склад працівників, які примножуватимуть віддачу витрат на працівників. Завдяки цій процедурі визначають чисельність наймасовішої категорії працюючих які займаються однотипним видом праці. Але в закладі є також інші групи працівників які виконують інші обов'язки. В таких групах налічується не велика кількість працівників, але вони є дуже важливими для закладу. Великі групи можуть також виконувати важливі завдання але їх зміст може змінюватися так швидко, що буде важко побудувати функцію «витрати — випуск». Визначення централізованої потреби в кадрах досить складне в таких ситуаціях та неефективне. Адже це передає відповідальність

за кількість персоналу в ті підрозділи де вони будуть задіяні та створити вимірювачі результативності, завдяки яким будуть краще стимулюватись лінійні керівники підрозділів до досягнення оптимальних рівнів зайнятості. Керівникам дається можливість переглянути оцінки та оцінити свої потреби. Потім оцінки подаються до керівництва. Отримані оцінки в подальшому коригуються згідно із урахуванням змін в закладі, які були заплановані керівництвом. Дане координування в закладі проводиться спільно з працівниками нижчих ланок управління, для того аби допомогти їм зрозуміти сутність та важливість змін. Створено види оцінки персоналу за різними ознаками та наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Види оцінки персоналу за різними ознаками

Ознака	Вид оцінки персоналу
За змістом	Часткова; комплексна.
За регулярністю проведення	Регулярна; епізодична.
Залежно від періоду оцінювання	Поточна; підсумкова; перспективна
Залежно від критеріїв оцінювання	Кількісна та якісна оцінка; оцінка часових орієнтирів; аналітичне оцінювання.
За системністю оцінювання	Системні оцінки; безсистемні оцінки.
За суб'єктом оцінювання	Оцінка керівником; оцінка колегами; оцінка підлеглими; оцінка клієнтами; всебічна оцінка; самооцінка.
За професійною та функціональною структурою оцінюваних	Робітників; службовців (фахівців); керівників.

Чисельність невеликих груп персоналу, обов'язок яких є виконання однієї з множини задач, спланувати важко. В більшості підрозділів закладі

існує прагнення мати якомога більше працівників у своєму складі. Тому на основі кількості персоналу визначається статус підрозділу. Якщо не використовувати показника ефективності, підрозділу який за надлишкової кількості кадрів знижується, то дана тенденція просуватиметься, що негативно буде впливати на заклад, що збільшуватиме витрати закладу [30].

Із з'ясуванням майбутньої потреби працівників в закладі на одному рівні необхідно розробляти і прогнози майбутніх трудових ресурсів. Це зумовлено важливістю визначення поточної кількості зайнятості кожної категорії та підрозділу працівників. Вибуття того чи іншого працівника закладу може бути наслідком звільнення за бажанням працівника, або за рішенням адміністративного відділу закладу, у зв'язку з виходом на пенсію, підвищенням в посаді, або пониженням. Тому щорічно складають таблиці, які показують теперішній стан закладу та прогнози на майбутній період [22].

Потреби в кадрах потрібних категорій в закладі можна заповнити шляхом переміщення персоналу в середині закладу або найму. Відповідно якщо переміщувати працівників в середині закладу, то необхідно також проводити перепідготовку персоналу. В закладі облік особистого складу працівників та використання робочого часу належить до оперативно-технічного обліку. Даним обліком займається відділ кадрів, та окремо виділенні працівники. Але без цієї дрібниці неможливо організувати облік заробітної плати та праці. Для організації такого обліку, персонал ділиться на промисловий персонал та непромисловий. До промислового відділу відносяться працівники основних і допоміжних відділів, охорона.

В процесі праці персонал поділяється на робітників, керівників та службовців. Робітники – особи зайняті зайнятті наданням матеріальних послугах. В цій групі виділенні керівники, спеціалісти та інші працівники. До керівників відносяться працівники, які займають відповідні посади як в загальному по закладу так і на окремих підрозділах. Спеціалісти це персонал зайнятий економічними та іншими роботами. Всі інші працівники

здійснюють підготовку та обслуговування закладу до приймання та обслуговування відвідувачів [20].

Методів оцінювання якості управління персоналу в закладі є досить велика кількість. Але найпоширеніші які використовуються найчастіше це такі методи як інтерв'ю, тести, опитування. Тому для того, аби покращити роботу закладу слід розглядати також інші методи оцінювання якості.

Метод управління за цілями. Даний метод оцінки ґрунтується таким чином, що працівники та менеджери закладу формують цілі для закладу в цілому, відстежують прогрес, результат та мотивацію. Даний метод використовується в закладі не лише для оцінки персоналу, а також для довгострокового планування та злиті цілий персоналу та закладу. Метод має переваги такі як:

- побудова чіткої послідовності завдань: від мети компанії до цілей персоналу;
- вчасне виявлення недоліків в структурі закладу: довкола сформованих цілей, будується відповідальність та повноваження;
- чітке розуміння співробітниками того, чого очікує від нього заклад;
- співробітники відчують свою важливість та значущість, знаючи що при вирішенні навіть дрібних завдань в закладі, буде позитивно впливати на розвиток закладу в цілому;
- правильний розподіл завдань між працівниками, відповідно кожен виконує лише покладені на нього обов'язки та цим самим більш чітко їх виконує [27].

Також досить часто в закладах використовують метод оцінки персоналу під назвою «Оцінка результативності». Він визначає ключові показники ефективності, тобто цілі які планує досягти заклад, а також оцінка продуктивності персоналу. Оцінка результативності закладу залежить від відділу, команди працівників та департаменту. Тобто, навіть незначне завдання, виконане негативно, буде впливати на результативність закладу в цілому. Ця система побудована наступним чином: керівник закладу визначає

поставленні перед персоналом цілі, та після виконання визначає наскільки, вони були ефективними та чи потрібно покращити роботу.

Цілі та ключові результати «OKR». Це інструмент для постановки завдань, побудови планів із виміром результатів. Для того, аби правильно сформулювати OKR необхідно враховувати основні поняття. Ціль – показник якого заклад та працівник бажає досягти, та ключові результати. Ключові результати – моніторинг та оцінка як саме досягається ціль. Відповідно це окреме програмне забезпечення за допомогою якого можна створити дерево цілей: від планів та завдань працівника, до цілей компанії. Це дозволяє більш чітко бачити пройдені етапи, вчасно помічати прогрес, або його відсутність та чи в вірному напрямку рухається заклад для досягнення необхідної мети [11].

Асесмент – центр, або центр оцінки. Це об'єднання тестів та вправ, які перевіряють вміння та навички працівника, або кандидата на посаду. Зазвичай такі тестування проводяться підготовленими спеціалістами. Це можуть бути працівники закладу, або запрошені спеціалісти, вони проводять незалежний аналіз усього персоналу закладу. Під час цього моделюються ситуації та спостерігається за поведінкою кандидата, проводяться тестування та опитування. Під час вправ, учасників можуть приєднувати до:

- групових обговорень;
- презентацій;
- психологічних тестів;
- рольових ігор (для моделювання ситуації);
- баскет – методу (моделювання ситуації згідно займаної посади).

Дана система поширена серед великих компаній таких наприклад як Microsoft.

Оцінка за компетенціями. Це аналіз вже існуючих професійних вмінь та навичок, досвіду працівника. Цей метод варто використовувати керівникам вищих ланок для зміцнення закладу. В першу чергу для того, аби оцінити кандидата за компетенціями потрібно скласти модель компетенцій.

Модель компетенцій – це набір вмінь та якостей які повинен мати працівник, для того аби займати необхідну посаду в закладі. Такі уміння розділено на три категорії: корпоративні, професійні, лідерські.

Корпоративні. Це базові навички, яким повинні володіти усі співробітники закладу. Перелік цих навичок залежить від цілей закладу, але входять також першочергові навички такі як робота в команді, комунікативні навички.

Професійні. Дані навички та поведінка залежать від займаної посади. Наприклад для порт'є вміння швидко та чітко розповісти гостеві усю необхідну інформацію, робота з комп'ютером, комунікабельність, швидко діяти в стресових ситуаціях

Лідерські. Це якості важливі для керівників закладу, та керівників відділів. Але такі якості можуть застосовуватись до будь-якої посади в закладі, яка вимагає від працівника уміння в управлінні іншими працівниками. Найчастіше таким методом користуються під час найму працівників, адже чіткий список вимог до кандидата, значно прискорить пошуки оптимального працівника. Також під час управління продуктивністю персоналу. Метод допомагає керівникам пов'язати функції посад із метою закладу.

Досить часто в закладах є помилки в методиці оцінювання якості персоналу. Оцінка персоналу – це один із найскладніших процесів. Адже він вимагає певної та правильної методології яка підходить закладу, часу проведення оцінки. Найпоширеніші помилки яких допускаються заклади:

– Упередженість, тому важливо, аби оцінку ефективності персоналу проводили сторонні спеціалісти, або система автоматизації;

– Негативне сприйняття. Досить часто працівники в закладах відмовляються проходити тестування, опитування, іграх, через страх негативного результату який в свою чергу вплине негативно на їх кар'єрний зріст, тому керівникам варто пояснювати важливість та цілі оцінки;

– Формування цілей без прямої участі працівників. Керівник може невірно трактувати бажання працівників [3].

Отже оцінка якості персоналу може бути складним, витратним та трудомістким процесом як і для керівників закладу, так і для співробітників. Але правильно підібраний метод окупається повністю, адже як казав Стів Джобс: «Правильний підбір співробітників – це запорука успіху у будь-яких справах». Тому важливо обрати правильну та необхідну методику в закладі.

1.3 Функціональний розподіл обов'язків працівників у сфері управління персоналом

Сфера управління персоналом – це загальна система взаємозв'язаних між собою організаційно-економічних заходів, для створення умов для нормального функціонування, розвитку закладу, та ефективного використання кадрів.

Процес роботи закладу, являє собою сукупність конкретних дій працівників на робочих місцях. Відповідно продуктивність праці, прямо залежить від організації робочого місця. Робоче місце працівника – це просторова зона, оснащена технікою завдяки якій здійснюється трудова діяльність працівника. Організація робочого місця – це заходи які спрямованні на оснащення робочого місця.

Для того, аби закладу вижити в конкурентному оточенні, важливо здійснювати ефективний поділ праці. Під функціональний розподіл обов'язків розуміють чітке визначення та поділ завдань між структурними підрозділами та функціональних обов'язків працівників закладу [23].

Проблемою яка в першу чергу виникає під час створення організаційної системи в закладі це поділ праці, який здійснюється колективом. Це зумовлено труднощами при виконанні окремих етапів

роботи, масштабами, різною кваліфікацією та досвідом працівників. Поділ праці також є етапом підвищення продуктивності та ефективності праці. Управління персоналом це діяльність спрямована на досягнення найбільш ефективного використання умінь та навичок працівників, для досягнення цілей закладу та працівників.

Розподіл праці у колективі закладу, потребує відокремлення різних видів діяльності, при цьому кожен із працівників виконує певну окрему частину праці, від якої буде залежати увесь процес функціонування закладу. Під функціональним розподілом праці в закладі розуміється чітке визначення і розмежування завдань, між працівниками закладу. Функціональні обов'язки це повноваження передбаченні трудовим договором, які відносяться до займаної посади. Під функціональними обов'язками в закладі розуміють процес та дії працівників в організації прийому гостей, комфортного перебування в закладі, наданні усіх необхідних послуг. Необхідність функціонального розподілу праці, відповідно знаходить своє відображення у організаційній структурі управління [25].

Функціональний розподіл обов'язків між працівниками полягає в закріпленні необхідних та конкретних функцій, за підрозділами чи окремими працівниками. В закладі повинні бути працівники які займаються встановленням мети, плануванням, розробкою рішень, контролем та організацією їх виконання, мотивацією. Спеціалізація та поділ функцій в подальшому в межах функції, відбувається за допомогою конкретизації окремо виділених складових функцій та закріплення їх за працівником в закладі. Наприклад, у межах функції мотивації праці персоналу, виділяється функція обліку праці. Обліком може займатись окремий підрозділ, або працівник.

При раціональному управлінні закладом, важливе значення має вдосконалення функціонального поділу праці. Проводиться розробка оцінювальних критеріїв, для поділу усіх спеціалістів до певних відділів та класів, за рівнем знань, умінь, за рівнем кваліфікації та стажу роботи.

Управління готельним закладом – важливий вид економічної діяльності, який направлений на досягнення мети закладу, шляхом організації трудових інформаційних ресурсів. Головною метою управління є забезпечення конкурентно спроможних умов на ринку. Досягнення відповідних умов в закладі здійснюється за умови правильної організації управління персоналом.

При процесі прийняття та реалізації рішень в закладі, кадри поділяють на три великі групи:

- Керівники;
- Спеціалісти;
- Технічні виконавці.

Служба персоналу, або відділ кадрів, здійснює підбір кадрів для успішної діяльності закладу, допомагає працівникам в набуті навичок, та необхідних знань для виконання робочих обов'язків, аби здійснювати роботу на високому рівні та за міжнародними стандартами роботи. Оперативне управління закладом, та безпосередньо усім персоналом в закладі, здійснюється керівником (директором). Керівнику підпорядковуються усі служби в закладі, він контролює, координує діяльність з метою отримання максимально можливого ефекту в кожному відділу [32].

Керівник – це ключова ланка в системі управління персоналом в закладі. Основна функція управління, тобто інтеграція усіх функцій управління. Структура закладу, включає в себе посади керівників окремих відділів, які безпосередньо підпорядковуються генеральному керівнику. Серед них: керівник з розміщення, технічний, фінансовий, комерційний керівники. Вони виконують середній рівень управління. Забезпечують реалізацію політики закладу, яка створена вищим керівництвом, відповідають за більш детальні завдання на підрозділах та відділеннях, а також за їхнє виконання.

Директор з розміщення. У прямому підпорядкуванні знаходяться менеджери та адміністратори основних готельних служб таких як: відділ

бронювання, обслуговування, прийому та розрахунку гостей, експлуатації номерного фонду. Фінансовий детектор. Безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби. Технічний директор. Йому підпорядковується інженерно-експлуатаційний відділ. А саме: старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, холодильних установок, систем опалення тощо [24].

Але усі керівники поділяються на три групи:

- керівники нижньої ланки;
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

До керівників нижньої ланки відносяться технічний директор, керівник внутрішніх підрозділів. До керівників середньої ланки відносяться начальники служб, цехів. Керівники вищої ланки це керівники закладу та їх заступники, власники. Найчисельніша категорія працівників це спеціалісти. До спеціалістів відноситься персонал, що бере участь у розробці господарських рішень, основним результатом їх діяльності є створення нової інформації для здійснення процесів управління та її реалізація, зазвичай це маркетологи, інженери, бухгалтери і т. д.

Також в закладі працюють також технічні виконавиці: кур'єри, оператори, секретарі. Даний персонал відповідає за технічну обробку необхідної інформації, а також зберігання, видачу, облік, упорядкування.

Конкретний склад персоналу в закладі визначає штатний розпис, перелік необхідних та затверджених вищим керівництвом посад відповідно до структури управління [15].

За характером виконання виробничих функцій працівники закладу поділяються на обслуговуючий персонал та службовців. Обслуговуючий персонал надає послуги гостям та забезпечує обслуговування приміщень закладу та території. До обслуговуючого персоналу, який безпосередньо забезпечує обслуговування приміщень належить молодший обслуговуючий персонал, а саме: покоївки, двірники, електрики і т. д. Службовці здійснюють

вивчення виробничого процесу, управління, вдосконалюють технологію, фінансово-бухгалтерські та інші функції.

В функціональному розподілі можна виділити: основні служби, допоміжні та додаткові. Основні. Служба прийому та розміщення, служба обслуговування номерів, служба бронювання, комерційна служба. Допоміжні забезпечують функціонування основних служб, урізноманітнюють готельні, до них відносять хімчистка, пральня, майстер з ремонту одягу чи взуття. Додаткові служби. Сюди відносяться вже відокремлені платні послуги, такі як наприклад спортивно-оздоровчий центр, медичний центр, косметологія, перукарня, торгові зони, солярій і т. д [8].

Розподіл завдань, визначення обов'язків та повноважень, а також взаємини між співробітниками закладу можна побудувати на персональній і неформальній основі. В організаційній структурі більшості закладів виділяється основний операційний підрозділ – служба, розміщення.

Це пов'язане з тим, що заклади пропонують своїм гостям головну послугу – безпечне, та комфортне проживання. Іншим підрозділам надається допоміжна роль підтримки основної діяльності закладу.

Склад та правильність використання тих чи інших різновидів програмного та технічного забезпечення комп'ютерних технологій на пряму залежить від конкретних умов організаційної діяльності закладу (зокрема, від розмірів санаторію, чисельності персоналу, функціонування, специфіки та розвитку, організаційної структури, потреб в оперативній, поточній та ретроспективній інформації) [21].

Чим крупніший заклад, тим більш розгалужену структуру управління він має, оскільки у ньому існують проміжні ланки. Через те, що готелі працюють цілодобово, відповідно їх діяльність вимагає постійного контролю з боку адміністрації. Тому у великих готелях існує посада виконавчого директора, що практично постійно знаходиться в закладі.

Отже слід зазначити, що функціональний розподіл обов'язків працівників визначаються кадровою політикою, яка є складовою економічної

політики і кадрового потенціалу закладу. Носіями кадрової політики є, з одного боку, працівники організації, а з іншого – керівництво. Кадрова політика здійснюється як з економічною, так і з соціальною метою, причому досягти її прагнуть, усі носії кадрової політики [29].

1.4 Мотивація праці як метод управління персоналом

Ефективна продуктивність закладу, є можливою завдяки наділенню увагою персоналу, який створює умови для економічного зростання та конкурентоспроможності як працівника, так і закладу в цілому. Особливе місце в реалізації принципів менеджменту в закладі, займають працівники які чітко виконують свої обов'язки та спроможні досягати мети закладу. Для того, аби кожен працівник закладу, хотів досягати мети організації він повинен бути до цього вмотивованим. Ефективність мотивації залежить від особливостей працівника та від цінностей закладу. Мотивація забезпечує зростання кваліфікації кадрів цим самим стабілізує роботу всього колективу закладу.

Низка чинників яка змушує людину діяти та активувати свої дії, серед них виділяють: поведінкові аспекти і параметри навколишнього природного середовища, типи економічної системи, форми власності на засоби виробництва та результати праці.

Розглядаючи чинники які несуть вплив на мотивацію праці персоналу в системі життєвого циклу закладу слід зауважити основний фактор, що система мотивації персоналу, повинна охоплювати усі рівні організації в закладі та життєвий цикл кожного працівника закладу, розпочинаючи від прийому на роботу, та закінчуючи звільненням.

Нажаль більшість вітчизняних закладів, керівники яких дотримуються застарілих методів управління, які були сформовані в умовах командної економіки не використовують творчий підхід під час робочого процесу, адже

дотримуються традиційних методів управління. Саме тому в більшості закладів мотивація та стимулювання праці персоналу знаходяться в незадовільному стані. В наш час кожному третьому Українцю заробітної плати не вистачає для задоволення усіх необхідних життєвих потреб [26].

Якісно та новою и у ставленні персоналу до якості призупиняється не тільки невідповідно. Кваліфікацію працівника, а також і його мотивацією. Як показує досвід, персонал вітчизняних закладів не готовий до новітніх інновацій та здебільшого саме персонал є стимулюючим фактором стратегічного розвитку закладу.

З метою підвищення мотивації в закладі серед працівників важливо дотримуватись певних правил, таких наприклад як: підтримувати та відповідно розвивати відчуття самовпевненості та контролю ситуації, проявляти постійну увагу зі сторони керівництва, надання можливості працівнику відчувати свою значимість та важливість в закладі.

Мотивація персоналу, займає центральне місце в системі управління персоналом. Мотивація займає місце поряд з іншими функціями управління такими як: організація, прийняття рішень, контроль, планування. Мотивація являє собою складний процес, не існує єдиного методу мотивації, вона як процес повинна розвиватися активно та носити індивідуальний характер для кожного працівника в закладі. Керівники закладу, повинні знаходити успішні методи та комбінації для підвищення мотивації персоналу [5].

Виділяють три види мотивації – моральна, адміністративна, матеріальна.

Моральна мотивація. Передбачено використання ситими оцінювання ділових заслуг, якостей працівників, тим самим виховуючи в них відчуття гордості та відданості за заклад в якому вони працюють. Дає їм відчуття необхідності їхньої роботи в закладі.

Адміністративна мотивація. В першу чергу вона ґрунтується на відповідальності працівника, дисциплінарному заохоченні, дисциплінарній

праці в закладі, а також дисциплінарному покарані працівника, наприклад зауваженні, письмовій записці, догані, або навіть звільненню з роботи.

Матеріальна мотивація. В роботі вона реалізується завдяки додатковій оплаті праці наприклад премії. Також при такому виді мотивації передбачено також матеріальні санкції, вони використовуються при зниженні праці персоналу, помилці при роботі, яка нашкодить закладу. Отже, в межах закладу стимулом є будь-який фактор, завдяки якому відбувається підштовхування працівників до покращення трудової діяльності [11].

Для того аби класифікувати типи мотивації є велика кількість критеріїв, але усі вони зводяться до двоє груп це матеріальна та нематеріальна мотивації.

Основною частиною стимулювання працівників в закладі є матеріальне стимулювання. Через відсутність прямої залежності розмірів премії від результатів роботи працівників, або структурних підрозділів вона перестала виконувати свою основну роль, а саме стимулюючу адже просто переварилась в надбавку до основного посадового окладу. Відсутність в закладі науково обґрунтованої системи планування, мотивації, організації праці, а також визнаних критеріїв роботи для працівників призводить до зрівнювання в системі преміювання. Відсутність висококваліфікованих кадрів які спроможні забезпечити належну організацію закладу в ринкових умовах. Усі ці фактори зводять до мінімуму усі спроби покращення, а тим більше впровадження висококваліфікованої системи управління, в якій важливе місце відводиться кваліфікації персоналу. Послаблення мотивації в подальшому, призведе до загострення негативних процесів [9].

Відповідно виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу в закладі. Завдяки якому за допомогою дійових важелів та стимулів, можна підвищити зацікавленість працівників, що допоможе в підвищенні їх конкурентоспроможності, продуктивності та мотивації його високопродуктивної праці. Також важливо при прийомі на роботу, вже на цій

стадії визначити, який із видів мотивації для нього в пріоритеті. Отримати необхідну інформацію про мотивацію менеджер, або інша відповідальна особа зможе дізнатися під час співбесіди з потенційним працівником. Відповідно якщо кандидата цікавить лише можливість заробляти, в цій ситуації очевидно що найкращим методом для нього буде фінансова мотивація. Якщо кандидата цікавлять інші моменти наприклад: престиж, соціальний захист, можливість навчатися то основною для них є нефінансова мотивація. Від працівника якого цікавить лише фінансова складова слід очікувати меншої лояльності до кладу під час роботи. Але в обох випадках доцільно розвивати та види мотивації які цікавлять працівника [14].

Також слід зазначити та виділити три основні системи мотивації, які допомагають розв'язку завдань.

Завдання 1. Залучити в компанію цінних людей. Однією з головних цілей мотивації є пошук нових професійних талантів для команди в закладі. Співробітників приваблює не матеріальний фактор, а наявність додаткових нематеріальних бонусів.

Завдання 2. Утримати персонал, що працює в закладі. Покладатися лише на нових членів команди – це щонайменше, непрофесійно. Для того, щоб талановиті спеціалісти, які вже є в трудовому колективі, працювали у закладі, не шукаючи конкурентів, їм також потрібно забезпечити належну оплату праці, умови та мікроклімат в колективі, необхідно зробити все можливе, щоб не втратити хорошого працівника.

Завдання 3. Контроль витрат на оплату праці співробітників. Фактор достатності витрачених коштів також є одним із основних факторів прибутковості закладу. Розумна система оплати праці не тільки економить гроші компанії, але й зрештою допомагає компанії бути більш прибутковістю усього закладу в цілому.

В закладі важливо впроваджувати систему мотивації, щоб вже з самого початку вона працювала і була захищена хоча б найпоширеніших помилок. Для цього створено відповідний алгоритм дій [16].

Крок 1. Повідомляємо працівників про плани підвищення мотивації. Працівники повинні бути обізнані в всіх змінах в закладі, та впровадження системи мотивації — не виняток. Всі повинні бачити перспективи і переваги майбутніх заходів, і головне вигоди.

Крок 2. Ретельно вивчати штатних співробітників. Досить часто для цього використовуються письмові опитування та анкетування. Вони дозволяють визначити задоволеність працівників умовами роботи, взаємовідносинами в колективі, прагнення до кар'єрного росту та інші. Однак слід провести атестацію персоналу. Це більш розширене та поглиблене дослідження допоможе виявити кращих співробітників, а також розділити працівників на тих які працюють стабільно та з перемінним успіхом, оцінити рівень умінь та знань.

Крок 3. Аналіз системи мотивації інших закладів та компаній. Вивчити види мотивації персоналу в аналогічних компаніях та розробити програму своїми силами. Не варто запозичувати повністю готові, нехай навіть добре сформовані методи, адже у кожного підприємства і колективу свої особливості.

Крок 4. Вирішення остаточного варіанту програми мотивації відповідно взявши за основу якусь із систем також використовуючи досвід конкурентів і дані про персонал.

Крок 5. Впровадження системи мотивації в заклад. Коли програма мотивації готова, її знову потрібно в усіх деталях донести до підлеглих. Всім повинні бути зрозумілі системи нарахування бонусів і премій. Адже коли співробітники не тільки прагнуть до особистих заохочень, а ще відчують себе важливою частиною великого процесу, це виносить якість праці на зовсім інший рівень [17].

Отже, таким чином мотивація являє собою в першу чергу прагнення певної людини до конкретної дії, завдяки яким вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї і здійснити самостійно з певних причин. Також мотивація праці уособлює в собі прагнення працівника задовольнити як

потреби закладу, так і власні потреби. Важливо правильно та чітко визначати способи мотивації опираючись на бажання працівника, а не бажання керівництва, адже якісно проведена мотивація не лише підвищить рівень закладу в цілому та допоможе просуватись успішно на ринку конкуренції, а і забезпечить заклад штатом, який не буде змінюватись протягом декількох років.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДП «САНАТОРІЙ «ЗБРУЧ»

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників в закладі

Техніко-економічний аналіз – це взаємодія технічних та економічних процесів в закладі які відбуваються в процесі виробництва. Техніко-економічний аналіз визначення господарсько-виробничої діяльності закладу з метою їх об'єктивної оцінки її розвитку, результатів та вдосконалення.

В першу чергу слід зазначити саме походження слова аналіз. Як і велика кількість наукових термінів, термін «аналіз» запозичений з грецької мови. Грецьке слово «analysis» означає слово «виділяю» або «розділяю». Тобто можна сказати аналіз це розподіл чогось єдиного на частини. Також аналіз є не лише засіб обґрунтування рішень, а навіть контролем їх виконання. Адже під час визначення ефективності впровадження будь-яких рішень, в першу чергу контролюють дотримання усіх необхідних умов [31].

Предметом техніко-економічного аналізу в закладі є господарські процеси, які відбуваються в закладі, а саме фінансові результати, кінцеві показники. До важливих завдань відносять:

1. Визначення економічної ефективності, використаних матеріалів трудових та фінансових ресурсів;
2. Всебічне та об'єктивне досліджень якості планів роботи в закладі;
3. Діагностика закладу для запобігання банкрутства, важливо визначити оцінку спроможність закладу;
4. Оцінка внутрішніх резервів закладу, ефективність діяльності.

Отже аналіз основних техніко-економічних показників це характеристика основних показників діяльності закладу, задоволена потреб гостей в наданих послугах та отримання прибутку. Прибуток закладу

залежить від обсягів наданих послуг, продуктивності праці працівників та витрат. Даний аналіз проводиться технічними службами закладу. Об'єктом дослідження стать технічні процеси які безпосередньо використовуються в закладі для надання послуг та пов'язані із цим матеріальні, фінансові, трудові ресурси.

Метою такого аналізу в закладі є оптимізації форм створення конкурентоспроможності наданих послуг із мінімальними витратами.

Дочірнє підприємство «Санаторій «Збруч» профіль санаторію це лікування та оздоровлення, відпочинку. Заклад спеціалізується на таких видах захворювань як хвороби органів травлення, ендокринної системи, порушення обміну речовин та сечостатевої системи. Для гостей закладу розроблено 3-х разове харчування та спеціально розроблене дієтичне меню.

В ринкових відносинах аналіз господарської діяльності все більше набуває вищого значення для закладу. Для проведення аналізу було детально розглянуто роботу закладу «Санаторій «Збруч» для оцінки результатів та визначення і відповідно підвищення в подальшому показників ефективності господарювання.

Аналіз статистичних даних, що характеризують діяльність підприємства «Санаторій «Збруч» проведено за період 2021 р. та 2022 р. Аналіз техніко-економічних показників наведено в таблиці 2.1 Санаторій – це заклад оздоровлення, який обладнано необхідними апаратами та кабінетами для лікування, командою спеціалістів та різновидами дієтичного харчування.

Дані таблиці свідчать про, те що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зменшився. 2021 рік видався непротим і часом досить виснажливим, адже санаторний бізнес змінюється під впливом економічних та законодавчих змін, а також попиту на продукцію. Великий вплив на це мав Covid – 19, та карантинні обмеження. Також 2022 рік видався ще більш складним, що поставило заклад в важку ситуацію на ринку. Цим самим зменшило потік клієнтів.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ДП «Санаторій «Збруч»

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення за весь період (+;-)
1. Чистий дохід від реалізації послуг та товарів тис. грн	448,5	335,2	74,7%
2. Собівартість продукції тис. грн	396,8	297,6	75%
3. Прибуток від реалізації продукції тис. грн	87,5	72,1	82,4%
4. Рентабельність продукції %	21,1	18,4	81%
5. Обсяг продажів на одного працюючого, тис. грн./ос	65,8	54,3	97,5%
6. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	55,7	47,3	84,9%
7. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,78	0,71	91%
8. Фондовіддача	11,3	11,1	98,2%

В умовах війни попит на готельний бізнес та санаторії об'єкти суттєво знизився. Багато закладів переїхали в інший регіон або закрилися. Загалом ринок почав вже адаптуватися до сучасних реалій. Але через значну міграцію людей за кордон, попит на оздоровчі заклади значно зменшився.

З цих умовне можна говорити про оптимістичне майбутнє закладу, адже зараз він розвивається хвилеподібно, що не дає підстав сподіватися на покращення ситуації у наступному році.

Зменшення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) стали причиною зменшення собівартості реалізованих послуг, яка становила у 2021 р. що нижче рівня попереднього періоду. Також через зменшення кількості гостей заклад був вимушений зменшити кількість спеціалістів, лікарів та інших працівників закладу. Аналіз працівників станом на 2021 рік та 2022 р. «Санаторій «Збруч» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка кадрового забезпечення закладу за 2021 – 2022 роки.

Категорії персоналу	2021 р.	2022 р.	Темпи зростання %
Чисельність персоналу, всього	49	38	77,55%
в тому числі:			
- керівників	1	1	100%
- спеціалістів	6	4	66,66%
- робітників	42	33	78,67%
З них:	21	16	76,19%
- основних			
- допоміжних	28	22	78,57%

Отже, виходячи з даних таблиці бачимо, що середньооблікова чисельність персоналу закладу протягом досліджуваного періоду зменшувалась: з 2021 року, по 2022 рік. Облік чисельності працюючих, статистики заробітної плати й організація оплати праці на підприємстві здійснювалися відповідно до чинного законодавства.

Основні фактори, які впливають на зростання прибутку це асортимент послуг та їх ціна. Ціна впливає і на еластичність попиту, тому важливо також, аби в закладі був належний рівень цінової політики. Коли ціна збільшується, попит падає та навпаки. Правильно підібрана система показників, на наш погляд, дає можливість повною мірою оцінити ефективність функціонування санаторію. Адже в умовах жорсткої конкуренції закладу стає все складніше залучати нових клієнтів та утримувати постійних. Для того аби вирішити цю проблему, санаторію слід приділяти більше уваги стратегічному плануванню. Також важливо постійно стежити за рівнем таких фінансових коефіцієнтів як норма прибутку. Для забезпечення стабільного функціонування необхідно розробити стратегію розвитку організації, метою якої буде досягнення максимально ефективних

результатів, які безпосередньо впливають на діяльність закладу в цілому. Слід зазначити, що ефективність - невизначений та мінливий критерій [28].

Існують найпоширеніші стратегії підвищення ефективності закладу гостинності:

- горизонтальне розширення (збільшення асортименту послуг);
- гібридизація продукту (зміна базового продукту, комбінація різних пропозицій);
- стратегічні альянси (угоди про кооперацію для досягнення комерційних цілей, що не передбачають злиття підприємств) та інші.

Для проведення стратегічного аналізу санаторію для підвищення ефективності його функціонування, збільшення доходів і підвищення наповнюваності санаторію. Таким чином, оперативне використання різних показників допомагає підвищити ефективність та продуктивність роботи санаторію.

Наразі вирішальну роль у розвитку санаторного закладу відіграє ефективне управління бізнес-процесами також чітко та найголовніше правильно вибудована політика маркетингу та управління персоналом в закладі. Всі ці фактори дозволяють створити успішну технологію ведення закладу, підвищити фінансові показники, досягти високого рівня сервісу та покращити рівень конкурентоспроможності на ринку послуг.

Головною метою проведення аналізу в закладі діяльності санаторного бізнесу є формування інноваційних потоків за для виявлення резервів ефективності послуг та забезпечення високої якості обслуговування туристів. Важливим етапом в організації аналізу є відокремлення дієвих систем показників.

Для успішного функціонування закладу на ринку необхідно постійно проводити аналітичну роботу, при фінансових можливостях залучати кваліфікованих спеціалістів для аналізу. В умовах надзвичайної ситуації в Україні, попит на заклади зменшується, а пропозиції збільшуються.

2.2 Характеристика персоналу ДП «Санаторій «Збруч» як об'єкта дослідження

Від ефективності системи управління персоналом значною мірою залежить стабільність організації. Це зроблено для того, щоб зробити внесок у розвиток нашого найціннішого корпоративного ресурсу: людського. Управління персоналом – одна з найважливіших сфер у житті санаторію, ефективність якої можна підвищити в рази. Термін «управління персоналом» розглядається досить широко. Від економіки та статистики до філософії та психології. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення взаємодії людей, використання національних і зарубіжних наукових досягнень і кращого виробничого досвіду. В умовах перехідної економіки інтерес до людей значно зріс як основний фактор [10].

Цінний ресурс закладу у виробництві, доходах, підвищенні продуктивності праці та конкуренції. Ринкові умови вимагають від закладу збалансованого поєднання людських цінностей, організаційних змін і постійного пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Ефективний механізм системи управління персоналом.

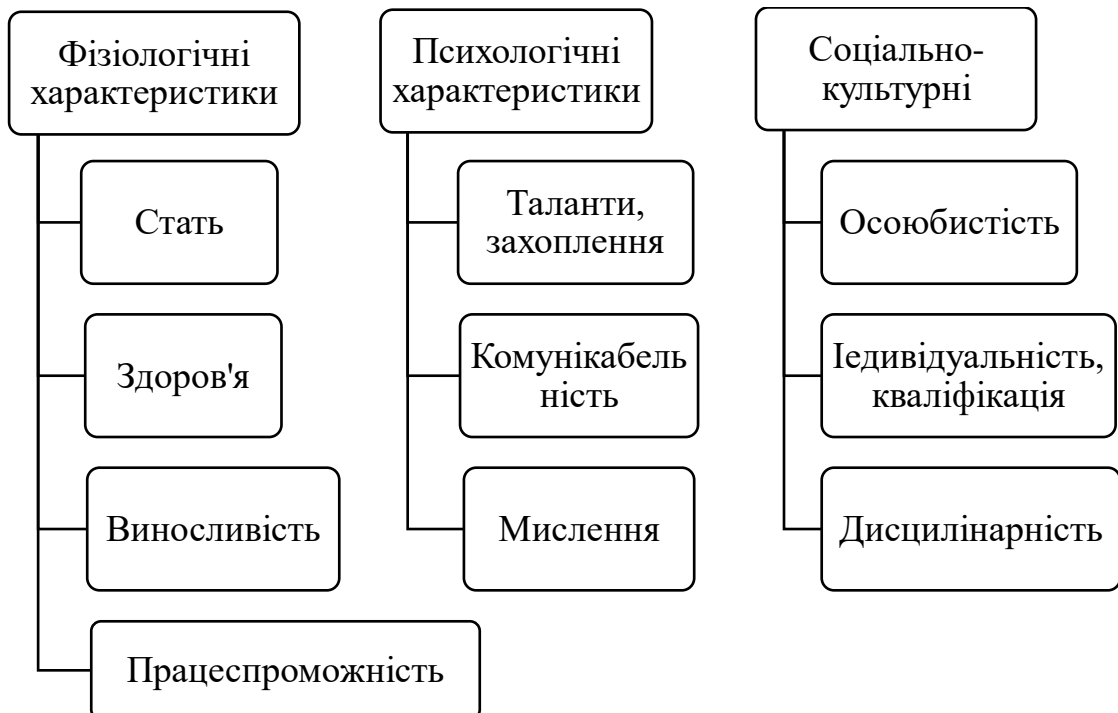
Управління людськими ресурсами - це системний і комплексний підхід до забезпечення ефективності функцій організації. Люди – це не тільки вартість, а й фактор підвищення продуктивності праці, підвищення якості прийняття рішень тощо. Працівники – це людський капітал. Іншими словами, ви не можете контролювати своїх співробітників, але їх можна мотивувати таким чином відбувається стимуляції праці.

Людський потенціал, уміння менеджера правильно ставити цілі та ефективно використовувати ресурси є основними чинниками успіху закладу на ринку. Людські ресурси, або робоча сила компанії – це соціально-економічне явище, яке відображає сукупність найманих працівників різних професійних груп і груп навичок, зайнятих компанією та включених до її

бухгалтерського персоналу, включаючи її виробничий та адміністративний персонал. Персонал підприємства та його зміни мають кількісні, якісні та структурні характеристики, виражені в абсолютних і відносних показниках. Ці показники використовуються для аналізу, планування та розробки заходів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення в ринкових умовах [6].

Співробітник – це фіксований склад працівників будь-якої організації, що утворюють групу на основі досвіду чи інших характеристик із зазначенням посади та заробітної плати, присвоєної кожній посаді; загальна кількість усіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також тих, які перебувають на балансі (включаючи персонал), але тимчасово не працюють з різних причин (відпустки, хвороба, догляд за дітьми тощо); усі наявні у компанії трудові ресурси, необхідні для виконання певних функцій, досягнення операційних цілей і майбутнього зростання.

Персонал закладу можна навести по фізіологічних, психологічних, соціально-культурних характеристиках. Наведено на рисунку 2.1.



Об'єктом дослідження є ДП «Санаторій «Збруч». Структуру управління в ДП санаторії «Збруч» поділена на служби, основні з яких це служба прийому та розміщення, управління номерним фондом, служба харчування, інженерна, адміністративна та додаткові служби такі як медичний відділ.

Під персоналом в сам перед розуміють внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів, зв'язків та взаємодії між ними. Так, до складу апарату управління входить керівник закладу, головний бухгалтер. Більш детально структуру та склад управління та проаналізовано за три роки, а саме період 2020 – 2022 роки, данні наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Структура та склад апарату управління підприємства за 2020-2022 роки

Ланки управління	Кількість, осіб			Абсолютне відхилення (+)/(-) осіб	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до базового року, (%)	2021 р. до базового року, (%)
I структура централізованого апарату управління					
1. Директор та його замісники	1	1	1	100	100
2. Головні спеціалісти (гол. лікар, гол. Інженер,)	8	6	4	50	66,66
3. Виробничий відділ	4	2	2	50	100
4. Бухгалтерія	7	6	4	57,14	66,66
Всього	20	15	11	55	73,33
II структура складу апарату управління обслуговування					
1. Лікарі	3	3	2	66,66	66,66
2. Медичні сестри	24	13	9	37,5	69,24
3. Молодші медичні сестри	4	2	2	50	100
4. Кухарі	5	3	3	60	100
5. Офіціанти	5	2	2	40	100
6. Водій	4	2	2	50	100
7. Інженерні служби (Маляр, столяр, оператор котельні, електрик)	10	5	5	50	100
8. Прибиральник	6	4	2	33,33	50
Всього	61	34	27		
Разом	81	49	38		

Отже згідно даних таблиці 2.3 в період 2020 – 2022 років чисельність персоналу зменшилась. На зменшення персоналу вплинуло досить не мала кількість зовнішніх факторів. Через це зменшилась кількість відвідувачів, відповідно відбулось зменшення і самого персоналу.

Відповідальність за підбір персоналу повністю знаходиться на менеджеру з персоналу. Процес найму працівників такий же складний і точний, як і будь-яке адміністративне завдання. На цьому етапі важливо ретельно і точно визначити і описати характер майбутньої роботи. І тут керівник повинен використовувати один із методів оцінки персоналу – експертну оцінку. Базується на проведенні контрольних робіт, розв'язуванні задач, виконанні вправ.

Щоб оцінити продуктивність співробітників, заклад має доступні критерії, які співвідносять результативність співробітників. Критерії ефективності містять два основних типи інформації: Що і наскільки добре робиться. Критерії ефективності зосереджені на тому, наскільки добре виконується завдання. Кожен стандарт має бути чітко сформульований, щоб керівники та підлеглі знали, чого очікувати та чи буде він виконаний. Оскільки критерії ефективності та робочі завдання тісно пов'язані, взаємний розвиток між ними є загально визнаним. Стандарти продуктивності виводять робочі вимоги на новий рівень.

Штат складається з постійних і тимчасових працівників, які представляють кваліфікованих і некваліфікованих робітників. Виробничий персонал або робітники виконують трудову діяльність матеріального виробництва, переважно ручну працю. Вони беруть безпосередню участь у створенні матеріальних цінностей або виконують такі завдання, як надання різноманітних виробничих послуг, переміщення товарів тощо. Працівники поділяються на допоміжних та основних, співвідношення є важливим аналітичним показником ефективності в закладі, адже в міру автоматизації та механізації закладу роль допоміжних процесів зростає [12].

Головна ланка в закладі це управлінський персонал, він здійснює свою діяльність у процесі управління виробництвом. Розумова праця займає більшість ресурсів. Працівник зайнятий обробкою інформації також за допомогою технічних засобів управління. Результатами його роботи є вивчення адміністративних проблем та створення нової інформації, підготовка адміністративних рішень, модифікація змісту або форми, а також реалізація та управління цими рішеннями після їх прийняття. Таким чином керівник є працівником, який виконує, або сприяє реалізації конкретної функції управління. Основними кадрами в закладі є керівники, фахівців та спеціалісти. Відмінність їх полягає в юридичному праві рішень та наявності підлеглих. Також в закладі розрізняють управління лінійних керівників, які відповідають за ухвалення рішень за всіма функціями управління, та керівників, що реалізують окремі функції управління.

Фахівців закладу поділено на три групи:

1) функціональні фахівці управління, діяльності яких є управлінська інформація до них відносяться економісти, фінансисти бухгалтери, маркетингологи.

2) спеціалісти, до них відносяться: адміністратори, менеджери санаторію, покоївки, кухарі, медичні сестри і т. д;

3) службовці – технічні спеціалісти, які виконують допоміжні роботи в управлінському процесі такі як офіціанти, охоронці і т. д.

В закладі персонал виконує роль як суб'єкта управління так і об'єкта управління. Працівники закладу виступають об'єктом управління тому, що саме вони є головним складником виробничого процесу. Розподіл, планування та раціональний розподіл працівники становить основний зміст характеристики персоналу як об'єкта дослідження [13].

Організації реагують на потреби в кадрах у процесі найму та підвищують обізнаність серед співробітників щодо заповнення вакансій. Пізніше серед них можна вибрати найбільш правильні для працівника.

Відбір персоналу – це, процес вивчення психологічних та професійних якостей співробітника з метою встановлення його придатності для виконання завдань на даному робочому місці або посаді та відбору потрібної особи, об'єднаної серед кандидатів, з урахуванням придатності його кваліфікації, досвіду, якостей і особистих здібностей з родом діяльності, з організацією інтересів і з собою.

Первинне відкриття робиться шляхом аналізу документів анкет, резюме, розісланих багатьом роботодавцям, рекомендацій щодо їх відповідності вимогам організації до майбутніх співробітників. Його метод залежить від бюджету, стратегії, культури організації, відносної важливості посади. Також за допомогою огляду документів можна отримати обмежену кількість інформації, і це головний недолік такого підходу [1].

2.3 Аналіз особливостей управління персоналом підприємства

Управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, спрямовану на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Перше традиційно асоціюється із забезпеченням ефективності бізнесу. Крім того, ефективність іноді розуміють у вузькому сенсі максимізації прибутку. Управління персоналом в сучасних структурах управління менеджменту, характеризується як одна з найважливіших частин цієї системи. Організаційно, тому що всі займаються управлінням персоналом. Усі допоміжні структури для співробітників і організацій та обов'язки по роботі з персоналом.

Завдяки раціональній організації виробничих процесів, включаючи управління закладом, розвиток техніко-економічних показників підвищується кваліфікація, творча діяльність і лояльність одразу кожного працівника, цим керівництво підвищить прибутковість та рентабельність

діяльності закладу. Переборювання ризику, критичних ситуацій усі ці принципи – це кінцева мета менеджменту [4].

Управління персоналом визначається як діяльність, спрямована на досягнення ефективного використання працівників для досягнення цілей санаторію та особистісних цілей працівників. Ефективність зазвичай розуміється у вузькому значенні. Тобто як отримання максимального прибутку для санаторію. Але усе частіше ефективність переглядається не тільки як в плані економічному так і як економічність, якість, прибуток, нововведення, чи продуктивність, а і в більш широкому значенні поєднується з такими поняттями психологічного плану та особистісного, психологічного, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі санаторію, високий рівень колективу, мотивація працівників до ефективної праці [8].

Управління персоналом це в першу чергу система яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом ведення прогресивних іноземних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми:

Планування та аналіз персоналу: до підсистеми належать розробка політики кадрів, розробка стратегії управління персоналом в санаторії, аналіз кадрового потенціалу закладу та ринку праці, прогнозування потреб у персоналі, встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, організація реклами. Відбір і використання працівників: проводити співбесіди, тестування, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікабельності та інших необхідних якостей.

Одним із найважливіших факторів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Розробляє та деталізує бізнес, венчурний бізнес і залежить від їх місії. Стратегія управління персоналом ДП «Санаторій «Збруч» це залучення кваліфікованих спеціалістів.

Суть системи управління персоналом ДП «Санаторій «Збруч» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку закладу. Формування

політики санаторію «Сатанів «Збруч» здійснює вищий рівень керівництва, усі положення санаторію наведено в наступних пунктах, а саме:

- Розробка, участь у встановлених цілей розвитку закладу;
- Аналіз конкурентоздатності санаторію, наданих послуг;
- Створення стратегії конкурентоздатності закладу та його позиція на ринку.

Керівники вищого рівня, у своїй роботі керують не більше ніж десятьма підлеглими в загальному, в свою чергу керівники нижчих рівнів корегують та контролюють роботу більшої частини співробітників в закладі. Тому можна виділити два важливі фактори які визначають норми керованості, тобто кількість співробітників, яким керує один менеджер. Критерій багато в чому залежить саме від навичок та умінь менеджера в закладі [23].

Менеджери вищого рівня частину свого робочого часу витрачають на здійснення планування та функції контролю. Лінійні менеджери, тобто менеджери нижчого рівня займаються підбором кадрів. У нижній частині знаходяться працівники зайняті безпосередньо роботою, а не керівництвом. Ці працівники відносяться до служби проживання, медичні сестри та обслуговуючий персонал. В закладі побудована багат шарова піраміда менеджерів, в свою чергу вона поділена на три рівні:

1. Менеджери які корегують роботу лише окремих співробітників;
2. Менеджери які керуються роботою та підпорядковуються іншим менеджерам санаторію, які знаходять методи для вирішення більш важливих задач;
3. Менеджери вищої ланки, які відповідають за вирішення та постановку більш глобальних задач, формують стратегії розвитку санаторію, та вирішують задачі на вищому рівні.
 - Номерний підрозділ орієнтує свою роботу на:
 - Наданні якісних послуг проживання;
 - Виробництві продукції (прання, кухня);

– Інформаційне обслуговування гостей (портсьє, відділ бронювання).

Рішення більш стратегічного напрямку вирішуються керівником та власником санаторію. Керівник санаторію це посередник між власником закладу та керуючим персоналом. Методи управління – це набір прийомів та методів, які впливають на групу, щоб викликати групову діяльність для досягнення раніше поставлених цілей. Виділяють такі сфери діяльності співробітників: організаційні, адміністративні, економічні та психосоціальні. Вплив у цих сферах здійснюється за допомогою низки активізаційних систем, у тому числі різних за змістом, спрямованістю, організаційною формою та характером методів і прийомів [31].

В санаторії діє метод орієнтований на заклад в цілому. Усі працівники дотримуються статутних положень та правил внутрішнього розпорядку закладу «Санаторій «Збруч». В закладі регулярно проводиться роз'яснення та ознайомлення та консультація співробітників. Система підлеглості характеризується доброзичливістю, яка посилює колективізм і усуває прояви небажаних емоцій (приниження, сорому, каяття, дискомфорту, іноді стресу) для збереження взаєморозуміння між керівництвом і співробітниками.

Основною метою використання зазначених методів є формування позитивного психологічного та соціального середовища в колективі. В організаційному відношенні в закладі управління персоналом, охоплює усі підрозділи та усіх працівників санаторію.

Санаторій та його персонал є ключовим фактором розвитку, адже в момент коли санаторій проявляє турботу про своїх працівників ці результати будуть впливати на діяльність закладу в цілому. Важливо керувати персоналом на основі найважливіших аспектів та напрямів менеджменту. Основні напрями менеджменту наведено на рисунку 2.2.

Управлінський раціоналізм, незважаючи на всі його переваги, не є єдиним і в багатьох випадках не найкращим способом підвищення ефективності організації. Щоб мати справу з обмеженнями раціоналізму в системі управлінських знань, усталений поведінковий напрям, заснований на

досягненнях психології, соціології та антропології з метою поглиблення розуміння істинної природи управління. На цій основі розроблені рекомендації щодо вдосконалення «людських відносин», мобілізації «людського фактору», самоменеджменту тощо.

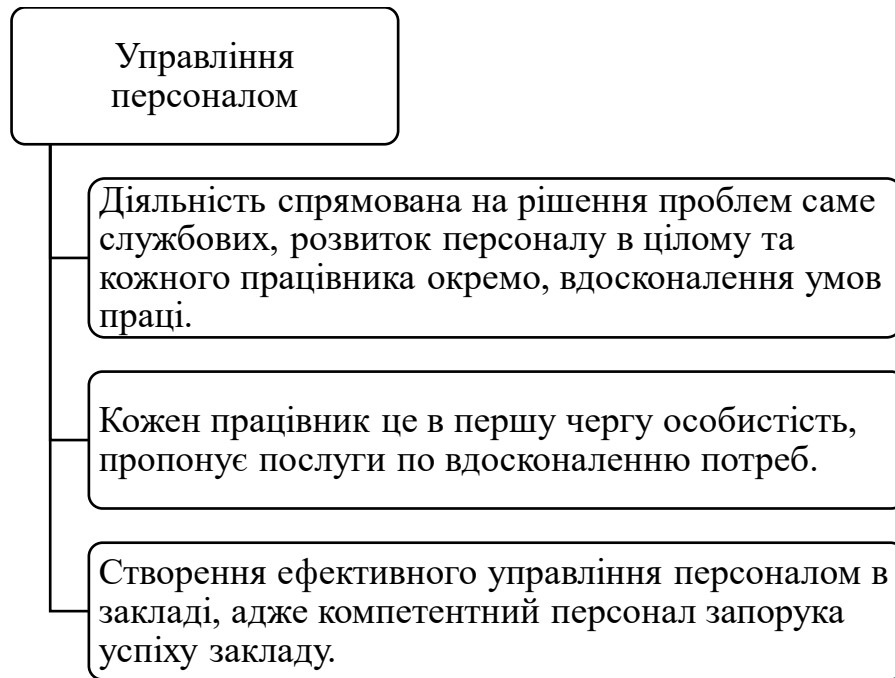


Рисунок 2.2 – Напрями діяльності менеджменту персоналу «Санаторій «Збруч»

В закладі «Санаторій «Збруч» процес управління персоналом включає в себе такі функції:

- Планування. В першу чергу постановка цілей, правил, дій та розробка планів та можливостей у майбутньому для санаторію;
- Керівництво. Даний етап включає в себе вирішення питань про підбір кандидатів, працівників, встановлення стандартів та вимог до виконання роботи в санаторії, консультація працівників та допомога у вирішенні нагальних запитань;
- Організація. В пергу чергу це постановка задач перед працівниками, поділ на відділи в закладі, поділ частини повноважень підлеглим, канали управління та передача інформації, координація роботи працівників.

– Регулювання. Встановлення вимог до виконання робіт та їх контроль в закладі. Який безпосередньо здійснюється керівництвом санаторію.

– Контроль. Встановлення норм відхилення від вимог закладу за кількістю та якістю виконаної роботи, консультація працівників, навчання та розвиток кар'єрного зросту, для стимуляції працівників до кращого виконання покладених обов'язків [24].

В сучасних закладах основні показники діяльності санаторного бізнесу багато в чому залежать саме від успішної та якісної побудови ефективної системи управління персоналом в санаторії. Адже успішну роботу санаторію важко уявити без ефективної системи управління персоналом. Основною проблемою на підприємстві є недостатнє приділення уваги працівникам зі сторони керівництва, саме це впливає на безліч негативних факторів таких як плінність кадрів, зниження продуктивності праці та незадоволення співробітників роботою.

3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДП «САНАТОРІЙ «ЗБРУЧ»

3.1 Запровадження нових методів управління персоналом

Умови кризи яка в умовах ринкової економіки в Україні сьогодні призвели до необхідності розробки принципово нових підходів до управління персоналом, усвідомлюючи, що основним резервом підприємства є працівники, а ще – споживачі якісної продукції, гарантованої персоналом. Зважаючи на це положення, в сучасних умовах необхідна цілісна система роботи з персоналом, яка базується не стільки на організаційних методах, скільки на досягненнях сучасної психології управління та розробці індивідуальних методів оцінки. Необхідно чітко візуалізувати вимоги до перспективних вакансій та супутнього персоналу, застосовувати сучасні гнучкі системи управління тощо.

Впроваджуючи ключові принципи управління персоналом, санаторій забезпечує відповідність персоналу зростаючим вимогам сучасності, підвищує діловитість співробітників та їх відповідальність за вирішення поставлених перед закладом завдань, розвиває орієнтацію на максимальну продуктивність праці. Всі працівники цінують своєю роботою [7].

Всі етапи управління персоналом стають можливими завдяки відповідним методам управління та головним чином їх правильній структуризації. Саме комплексне використання і є головною складністю задля розвитку санаторію . В свою чергу всі методи можуть бути не лише набутими самостійно, а і запозиченими. При цьому вступають в силу багато факторів пристосування методу для його коректної роботи в умовах цільового підприємства включаючи рівень технологічного розвитку, та міжособистісних відносин такі як соціальні, правові та психологічні. При

правильному аналізі всіх цих факторів запозичений та пристосований досвід може структурно зменшити час на досягання цілей системи [17].

Розвиток санаторію та його впливу на ринок збільшуватись при модернізації головних механізмів дії та організації праці персоналу та як висновок всіх процесів. При цьому багато керівників применшують важливість постійної адаптації роботи закладу до сучасних методів розвитку ринку та його потреб, що в подальшому призводить до зменшення капіталізації та поступового зменшення запиту на послуги.

Розвиток і використання людських ресурсів є складовими процесу управління. Відповідно до класичного підходу до цієї проблеми та принципів кібернетики, управління розуміється як процес утримання системи в заданих параметрах. Забезпечити стабільний стан, у якому функції, специфічні для суб'єкта, можуть виконуватися оптимально в межах існуючих кордонів [12].

Загальний розподіл методів управління за напрямками його впливу:

– адміністративні;

Вони опираються на адміністративну підпорядкованість, на основі існуючих правил управління в закладі, такий напрям орієнтується на методи дисципліни та покарання.

– економічні;

Більш лояльний вплив управління персоналом, він базується на використанні економічних стимулів та матеріального стимулювання працівників, вироблення системи заохочення працівників матеріальними благами, та можливостями кар'єрного зросту.

– соціально-психологічні;

Першочергово даний метод базується на використанні моральних стимулів працівника, відбувається психологічний вплив на працівників з метою проведення адміністративного завдання та усвідомлення обов'язків, цього можна досягти під час створення [2].

Головним чином методи управління в адмініструванні базуються на законах ієрархії, тобто внутрішньо встановлених правилах і дисципліні і

завдяки саме чіткому баченню керівника як функціонує ця система можна модернізувати кожен ланку для досягнення найбільшої ефективності. Найбільш значущим в цьому процесі є безпосередня робота керівника з підлеглими і пристосування поставлених їм задачам під особливості їх етнічних, культурних або соціальних особливостей, такий метод управління дає найбільший ефект. При цьому куди простіше організувати процеси та ієрархію влади для культивування в працівниках системності, таким чином пристосувати їх до будь-яких поступових змін в системах виконання завдань, що в свою чергу призведе до зменшення часу на підготовку перед впровадженням якихось структурних змін на підприємстві. Саме завдяки такому підходу до підбору та підготовці персоналу кожна ланка з ієрархії управління буде чітко розуміти свої цілі та важливість своїх дій в цілій системі [7].

Під використанням механізмів управління розвитком та використанням персоналу санаторію слід розуміти сукупність процесів, прийомів, методів і підходів, спрямованих на досягнення ефективності їх використання та розвитку. Враховуючи той факт, що на механізми, що регулюють розвиток і розподіл людських ресурсів, впливають одночасно фактори макросередовища та мікросередовища, вивчення суб'єктних функцій управління людськими ресурсами може відтворити механізми управління.

Система управління персоналом підприємства складається з набору цілей, завдань, основних напрямів діяльності, кадрової політики підприємства та різних видів, методів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи персоналу, і відповідних механізмів управління. У цьому контексті важливі цілі управління, які досягаються цією підсистемою. На нашу думку, наступна мета підсистеми управління розвитком і розміщенням кадрів компанії повинна бути в рамках системи управління персоналом компанії. Для підвищення ефективності підприємницької діяльності і, насамперед, для досягнення максимального прибутку. забезпечення високої соціальної ефективності трудового

колективу формування позитивного іміджу підприємства на ринках праці, товарів, будівництва та послуг. Система соціально-психологічних методів управління наведена в таблиці 3.1.

Важливо для закладу встановити соціально-психологічні методи управління персоналом. Адже трудова діяльність колективу на пряму залежить від умінь керівника підрозділу та закладу враховувати в своїй діяльності соціально-психологічні методи управління. Основна особливість цих методів є вплив на поведінку працівника через соціальні та духовні інтереси. Вони впроваджуються у спільній праці керівників та підлеглих. Лише у праці людина найчастіше проявляє себе як творча особистість. Таким чином соціально-психологічний метод управління – це, прийоми та методи соціально психологічного впливу на колектив в загальному, за для підвищення продуктивності. Основна мета даного методу це вивчати та успішно використовувати закони психологічного діяльності, також в цьому полягає єдність, взаємодія психологічних та соціальних методів управління [28].

Таблиця 3.1 – Система соціально-психологічних методів управління

Соціально-психологічні методи управління	
Соціальний вплив	Психологічний вплив
Сукупність способів та прийомів	
Формування і розвиток трудових колективів	Регулювання відносин між працівниками
Соціальне нормування колективу	Комплектування мікрогруп
Соціальне нормування праці	Гуманітаризація праці
Матеріальне стимулювання працівників	Мотивація працівників

Об'єктом соціального методів управління в санаторії є група працівників та трудовий колектив в цілому, саме з метою управління та покращення

загального стану закладу, адже колектив відіграє важливу роль у формуванні та конкурентоспроможності закладу. Методи підвищення соціальної активності можна віднести: обмін досвідом, моральне заохочення, критика та самокритика, постановка проблем.

Для упорядкування стосунків в колективі може бути оптимізація професійного навчання працівників, розподіл засобів праці.

Важливо використовувати також навчання, орієнтованих умов, особистого прикладу. В ситуаціях конфліктного характеру слід застосовувати повчальний метод завдяки якому відбувається безпосередній вплив на поведінку працівника. Ефективний метод на індивідуальну поведінку працівника є особистий приклад розрахований він на ефект наслідування.

Адже менеджер санаторію повинен бути взірцем поведінки та у роботі для підлеглих, та важливо ставлення до членів команди.

Психологічний вплив управління на рівні закладу це управління психологічною діяльністю особистості колективу та кожного працівника окремо.

Психологічні методи управління поділяють на основні групи:

- методи формування і розвитку трудового колективу;
- методи психологічного спонукання (мотивації);
- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі;
- методи професійного відбору і навчання.

Методи формування та розвитку колективу дають можливість підтримувати на одному рівні кількісне співвідношення між працівниками відповідно з урахуванням їх психологічної сумісності та регулювання групових відносин всередині колективу. Розрізняють два види психологічної сумісності: психологічну і соціально-психологічну. Психологічна сумісність передбачає адекватність психологічної реакції людей у процесі діяльності. Соціально-психологічна сумісність утверджується в результаті оптимального

поєднання типів поведінки людей і ґрунтується на інтересах, потребах, ціннісних орієнтирах [2].

Дуже корисним та важливим нововведенням стане практика, що нині не застосовується санаторіями, створення при необхідності спеціальних груп для рішення конкретних завдань.

Роль і цілі управління перебувають у тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що займає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

Управління рухом персоналу в закладі здійснюється відділами кадрів, починаючи від професійної орієнтації та закінчуючи навчанням, відбором, розстановкою, підвищенням кваліфікації, внутрішнім виробничим переміщенням, встановлюють і піклуються за межами компанії. Ефективність цього управління залежить від співвідношення чисельності та структури робочих місць з чисельністю та складом працівників. Еволюція потреби в персоналі протягом 5-10 років і її походження допомагають передбачити кадровий баланс, який є частиною бізнес-плану компанії [17].

Управління стабільністю праці здійснюється за допомогою заходів, зазначених у частині бізнес-плану, що стосується соціального розвитку підприємства. Він включає в себе комплекс завдань з організації набору і розстановки кадрів, моніторингу їх адаптації, аналізу задоволеності роботою і визначення причин і причин плинності кадрів, потенціалу відповідно до типів персоналу в кожному відділі, системи внутрішньої ротації і просування по службі.

Метою управління заробітною платою є встановлення стабільного зв'язку між заробітною платою та кінцевими результатами економічної та фінансової діяльності підприємства шляхом планування, диференціації, врахування детермінант фінансової ефективності, визначення кількості, якості та ефективності роботи. , дотримання розумних пропорцій в умовах оплати праці різних видів персоналу.

Отже, управління персоналом ефективно настільки наскільки успішно співробітники санаторію використають свій потенціал для реалізації перед закладом цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення як непорушний постулат є найбільш важливою умовою створення ефективного системи управління персоналом [9].

3.2 Оцінка ефективності управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч»

Створення закладу та зміна принципів функціонування економіки закладу яка в свою чергу базується на різних формах власності, вона вимагає умов перебудови закладу в цілому, запровадження нових технологій. Усі ці зміни відбуваються за рядом напрямів. Масштабні структурні зміни закладу його інформатизація обумовили змін у ролі персоналу.

Такі характеристики вимагають ефективності системи управління з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом є багатогранним і особливо складним процесом, який має свої особливості та правила, і водночас має бути систематичним і комплексним на основі комплексного вирішення кадрових проблем, застосування існуючих нових і вдосконалених форм і методів роботи [2].

Персонал як носій товарно-грошових відносин, який складається в процесі формування використання людських ресурсів це головна продуктивна сила для вирішення питань зростання та забезпечення ефективного роботи.

Ефективність комплексної системи управління персоналом санаторію вважається частиною ефективного роботи всього закладу. Проте в даний час єдиного підходу до оцінки цього ефекту немає. Складність полягає в тому що процес діяльність працівників, пов'язаний з процесом виробництва та його

кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємств. Відповідно метод оцінювання базується на підборі критеріїв ефективності організаційно-економічної та соціальної підсистем складної системи.

Такі критерії можуть бути метою цих підсистем. Задача оцінки ефективності управління персоналом. Комплексна ефективність управління персоналом санаторію – відношення фактично досягнутих відповідних показників до базового значення кінцевих показників продуктивності закладу, зважена за допомогою вагових коефіцієнтів важливості функцій управління по відношенню до нормативного значення ефективності дорівнює 100 балам.

Методика оцінки загальної ефективності управління персоналом підприємства на основі методів економічного аналізу, експертизи, спеціальних методів і теорій класифікації [19].

Сфера використання оцінки персоналу досить широка. Водночас результати оцінювання використовується для вирішення таких проблем, як:

- підбір і розстановка нових працівників; просування в запасні звання та на нові посади; планування просування співробітників і планування робота;
- раціоналізувати засоби і методи роботи, процеси управління;
- організаційне вдосконалення робота; побудова ефективної системи мотивації; зміцнити основу демократії адміністративний;
- вдосконалення структури управління; оцінити ефективність навчання персоналу;
- удосконалені плани та програми навчання працівників;
- оцінити ефективність роботи робочі групи та окремі співробітники.

Потрібен глобальний підхід до цієї оцінки ефективності як з точки зору важливості кінцевих результатів діяльності компанії, продуктивності та якості праці співробітників, так і організації їх роботи.

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності важливим завданням є безумовно, збереження функціонування закладу та всіх його

процесів на рівні що забезпечить стабільність та прогнозованість подій за мінімальний період часу.

Відповідно загальній ситуації весь бізнес що базувався на наданні локальних послуг, такі як санаторії, зазнали значних втрат з економічної сторони та дестабілізацію сезонності, тобто постійних міжквартальних змін в припливах туристів та відповідному зниженню рівня ринку [28].

У зв'язку з цим загальні тенденції до клієнтів доводиться переглядати і сильно міняти структуру роботи закладу. Загальна умова швидкого пристосування до змін має дати змогу відновити загальні тенденції ринку для підвищення рівня економічного добробуту. Основним напрямом зміни вподобань клієнтів на прикладі ДП «Санаторій «Збруч» є переоснащення основного технічного обладнання та зміни його застосування для виконання більшого спектру послуг, що дозволить задовільнити потреби населення в даний час.

Не менш важливим аспектом відновлення функціонування буде перепідготовка кваліфікованих фахівців для ефективного виконання основних процесів в санаторії, що призведе до підвищення рівня собівартості послуг. В свою чергу кваліфікація працівників та їх універсальність призведе до збільшення якості та спектру послуг що в умовах дефіциту персоналу призведе до збільшення заробітних плат [1].

Незважаючи на всебічність та різноманітний підхід до вивчення питань ефективності управління персоналом, дослідження за даною темою носять, як правило саме теоретичний характер, а шляхи підвищення ефективності управління персоналом є досить загальними, саме тому його важко використати на практиці.

Разом із тим в санаторії аналіз ефективності кадрової політики взагалі не проводиться або проводиться із використанням системи показників, які не відображають суть проблеми. Адже проблема полягає також у тому, що сучасні ринкові умови вимагають урахування особливостей галузі, регіону, а також специфіки закладу.

Важливо покращити якість в закладі. Для забезпечення всебічного перегляду інтегрованої системи управління якістю керівництву «Санаторій «Збруч» рекомендується проводити комплексну оцінку для визначення результативності та ефективності процесів інтегрованої системи управління якістю на кожному етапі життєвого циклу продукту. Важливо звести оцінку до одноразового перегляду критеріїв процесу створення продукту [11].

Слід зазначити, що найбільш популярними методами оцінки бізнесу на сьогоднішній день у сфері управління системами якості є:

Внутрішня ревізія;

Аналіз менеджменту;

Зовнішній аудит замовником або третьою стороною. Проте найефективнішим методом оцінки системи управління якістю є самооцінка. Надійність цієї методики пояснюється тим, що, бажаючи перемогти в конкурсі, учасники не дбають про неоднозначність чи необ'єктивність результатів оцінювання.

Зараз у багатьох закладах оцінка ефективності здійснюється шляхом порівняння фактичного та запланованого виробництва, що не дає повної картини того, як працюють процеси та системи. В даний час існує багато моделей самооцінки. Однією з найбільш визнаних і ефективних моделей підвищення ефективності бізнесу є модель EFQM [31].

EFQM (ExcellenceModel) – це практичний інструмент, завдяки якому санаторій встановити цілісну систему управління, вимірюючи, де саме вони знаходяться на шляху до ділової досконалості закладу, допомагаючи зрозуміти прогалини в діяльності та стимулюючи необхідні рішення для досягнення успіху.

Модель базується на наступному розумінні: Ефективність для клієнтів, співробітників і суспільства вимагає лідерства, втіленого в політиках і стратегіях, реалізованих із залученням співробітників, партнерством і ресурсами, а також бізнес-процесами. Саме тому рекомендується, аби кожен

процес в цілому перевірявся та оцінювався з усіх боків відповідно до тих принципів, які є основою загальної якості.

Для того, аби дати об'єктивну оцінку ефективності управління, необхідно поряд із визначенням (виявленням) і створенням відповідних умов, старанно й обґрунтовано відібрати критерії, показники, методи ефективності управлінської діяльності.

В умовах переходу до ринкової економіки в управлінні працівниками та оцінка його ефективності повинна бути системним і завершеним на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження ідеально нових і вдосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи [22].

3.3 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом

Важливим стратегічним завданням будь якого закладу на етапі розвитку будь-якої галузі є досягнення належного рівня економічної ефективності як основи конкурентоспроможності на сучасному ринку. Основне місце при виконанні цього завдання займає оцінка економічної діяльності підприємства. Від рівня ефективності санаторної діяльності безпосередньо залежить економічний розвиток регіону та держави в цілому, стан здоров'я населення, а також формування індустрії розваг.

Підвищення капіталізації в нинішніх умовах стає ключовим завданням. Розвиток бізнесу забезпечує конкурентоспроможність, фінансову стійкість, платоспроможність, можливість виходу на внутрішній і зовнішній ринки капіталу, що збільшує щастя їх власників. Висока капіталізація є не тільки завданням підприємств, а й важливим завданням державної економічної політики, оскільки зростання капіталізації компаній впливає на зростання капіталізації економіки в цілому та забезпечити вихід країни на міжнародні

ринки, збільш основні макроекономічні показники, створення нових робочих місць.

Дослідження показало, що капіталізація є інноваційною. На активний бізнес впливає велика кількість факторів. Серед факторів, які мають найбільш істотний вплив, можна виділити зовнішні чинники – рівень конкуренції, приналежність до галузі, зміни чинних законів, економіки, політики внутрішня і побутова ситуація - рентабельність виробництва, наявна валюта потік, ціна, дивідендна політика компанії, середньозважена вартість капітал та ін [2].

Поточні фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Впливом можна керувати на рівні підприємства, а може й ні. Наявність великої кількості факторів зумовлює велику кількість напрямів збільшення капіталізації компаній.

Існують практичні національні та міжнародні рекомендації щодо збільшення капіталізації інноваційних фірм можуть мати різний вплив на капіталізацію інноваційних фірм, тому необхідно вибрати та продемонструвати рекомендації, які спочатку враховують особливості інноваційної діяльності, на з іншого боку, відповідають характеристикам національної економіки.

Виділено три напрямки, які гарантують зростання капіталу активних новаторів:

1. Підвищення ринкової капіталізації компаній через доступ до ринків капіталу.
2. Збільшення реальної капіталізації суб'єктів господарювання за рахунок підвищення ефективності видів господарської діяльності.
3. Державне положення про капіталізацію товариства.

Виконання першого напрямку передбачає збільшення ринкової капіталізації інноваційні фірми через їхню участь у ринках капіталу та економічні та організаційні перетворення, пов'язані зі створенням венчурного капіталу підприємства; створювати інтегровані структури тощо. Така

орієнтація дозволяє підвищення капіталізації підприємств шляхом залучення внутрішнього та міжнародного інвестиційного капіталу, венчурного капіталу, використовуючи методи злитті і поглинань [18].

Ризикований бізнес можна перетворити на більш складно організований бізнес структурований шляхом заміни венчурного капіталу приватним капіталом або його частками можна продати за високу ціну на ринку. Гарантований ріст. Капіталізація компаній у такий спосіб вимагає такої економічної політики держави, сприяння розвитку венчурних фондів та вдосконалення механізму фінансування корпоративних ризиків.

На хорошу ефективність трудової діяльності працівників закладу, безпосередньо можна впливати. Адже ефективна діяльність закладу в цілому значно залежить від ефективності управління. Одним з головних завдань системи управління є визначення напрямків її підвищення. До них, відносять:

- просування за службою;
- набуття практичного досвіду;
- провадження періодичної атестації.
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- підвищення кваліфікації працівників управління;

Важливим стимулюванням кваліфікаційного зростання персоналу в закладі та розвитку його ініціативи є систематичне просування за службою. Однак менеджер закладу повинний твердо розуміти, що підвищення буде залежати від того, як працівник свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі, та як виконує свої службові обов'язки [26].

Економічну мотивацію персоналу закладу поділяють на два підвиди: грошову та негрошову. Для підвищення мотивації персоналу ДП «Санаторій «Збруч» доцільно впроваджувати наступні заходи:

- додаткові виплати за якісно виконану роботу: премії, бонуси, відсотки;
- оплата медичної, соціальної страховки;

- грошові виплати на день народження, ювілей, весілля, та при надзвичайних ситуаціях;
- безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї в санаторії або на бази відпочинку;
- скорочений трудовий день або тиждень;
- безкоштовні квитки на концерти, в театр, кінотеатр і т. д.

Також за результатами аналізу закладу виявлено ще один значущий фактор який не використовується в закладі – «Витрати за навчання персоналу», який в достатній мірі впливає на дохід, а отже і прибуток санаторію.

Закладу пропонується розробити комплекс першочергових заходів, що будуть положенні в основу моделі удосконалення ефективної системи управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч».

Першим пропонованим заходом є збільшення витрат на оплату праці персоналу на 5-10%. Цей захід є раціональним та доцільним адже: середня заробітна плата на ДП «Санаторій «Збруч» є нижче за ринкову по галузі якраз на це значення, тому що саме підвищення заробітної плати позитивно вплине на ефективність, лояльність, продуктивність, та мотивацію; Впровадити даний захід, пропонується саме шляхами які наведені в таблиці 3.2.

Також згідно результатів досліджень зарубіжних науковців виявлено, що інвестиція в персонал, в додаткове навчання дуже вигідна концепція закладу та призводять до значного зростання прибутку санаторію. Також співробітники ДП «Санаторій «Збруч» визнають потребу в додатковому навчанні.

Таблиця 3.2 – Система матеріального мотивування працівників на ДП «Санаторій «Збруч»

Вид матеріальної мотивації	Періодичність	Підстави
Регулярна премія	Щомісячно, щоквартально, раз у півроку	за виконання індивідуальних КРІ, за виконання КРІ підрозділу
Разова премія	по факту виконання завдання або доручення керівника	за якісне та своєчасне виконання важливих завдань та доручень
Річний бонус	щорічно	за виконання КРІ компанії
Проектна премія	після закінчення проекту/етапу проекту	за виконання робіт по важливим проектам

До найефективніших працівників слід віднести:

- 1) тих, що виконали або перевиконали план;
- 2) тих, що були визнані найкращими серед свого відділу та отримали сумарно найбільше балів при оцінці по цінностям та компетенціям за результатами;

Отже, ефективна система управління людськими ресурсами складається в досить трудомісткий процес, який вимагає від санаторію максимального накопичення ресурсів, щодо визначення корпоративної стратегії в цілому і до цього. Крім того, слід зазначити, що будь-яка система, в тому числі управління людськими ресурсами є динамічним і потребує постійного вдосконалення і розвитку. Сукупність цих заходів дозволяє вдосконалити систему управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч».

ВИСНОВКИ

Отже, ефективна система управління персоналом – це саме комплекс цілей, задач та основних напрямків діяльності кадрів та закладу в загальному. Досягнення високої ефективності використання персоналу є результатом запровадження ефективної системи управління персоналом в санаторії. Детально вивчивши систему управління персоналом на ДП «Санаторій «Збруч» можемо зробити наступні висновки:

Якщо почати із загальних понять, то володіння основами кадрової роботи це надважливо, для тих хто організовує виробничий процес. Навчання керівників навичкам ведення кадрової політики включають в себе підготування та підвищення кваліфікації з питань організації управління персоналом в санаторії.

Перелічені умови обумовлюють появу в сфері ефективної управлінської праці створення нової професії менеджера з кадрів, тобто кадрового керуючого для роботи з персоналом. Діяльність багатьох іноземних закладів демонструє, що з однієї з надважливих складових створення ефективної системи та діяльності закладу є високий рівень уваги до працівників.

Враховуючи важливе значення в закладі організаційної культури, саме на життєдіяльність закладу, кадрова політика та управлінські рішення повинні першочергово приділяти увагу саме удосконаленню кадрової системи закладу. Бажаним є застосування в ДП «Санаторій «Збруч» політики з максимальним урахуванням потреб та інтересів працівників, для збільшення ефективності робочих процесів.

Метою даної магістерської роботи було вивчення та запровадження ефективної системи управління персоналом. Основні завдання роботи:

- Особливості менеджменту управління персоналом;
- Оцінка комплексної ефективності управління персоналом;

В першому розділі було розглянуто та розкрито теоретичні аспекти формування ефективної системи управління персоналом, а саме методика оцінювання якості управління персоналом.

У другому розділі було проведено аналіз системи управління персоналом в ДП «Санаторій «Збруч». Був проведений аналіз чисельності та структури персоналу, аналіз особливостей менеджменту, характеристика персоналу.

У третьому розділі запроваджено нові методи управління персоналом в закладі та проведено комплексна оцінка ефективності управління персоналом.

Магістерська робота виконана завдяки дослідженню досвіду закордонних та вітчизняних науковців в області управління персоналом. Завдяки проведенню детальних досліджень, здобутий досвід та приклади його застосувань запровадять корективи в діючу систему управління та приведуть до неминучих позитивних змін на підприємстві.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Баранцева С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням соціальної відповідальності / С. М. Баранцева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент . – 2016. – № 2. – С. 50–57.
2. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
3. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
4. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки / Л. А. Грицина // Наука й економіка . – 2018. – т. 1, Вип. 4. – С. 258.
5. Деслер Г. Управління персоналом / Г. Деслер; пер. з англ. - К.:БІНОМ. Лабораторія знань, 2015. – 799 с.
6. Жосан Г. В. Розрахунок загальних показників соціальної відповідальності підприємства за складовими /Г.В. Жосан //Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики . – 2014. – Вип.1.– С. 288–289.
7. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В.Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
8. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147

9. Кравчук І.І. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/3.pdf

10. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К.: Кондор, 2016. – 292с.

11. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 4 (155).-С . 203-206

12. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231

13. Никифорова В.Г. Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2017 р. – 275 с.

14. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41

15. Позднякова С.В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу / С.В. Позднякова, К.Ю. Потапова // Економічний аналіз. – 2015. – № 3. – Т. 14. – С. 173–179.

16. Побережна Г.Р. Методичні підходи щодо формування системи управління персоналом малих та середніх підприємств // Економіка АПК. - № 7. - 2016. - С. 53-57.

17. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

18. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

19. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу / К. Б. Гуменюк, В. В. Хачатрян // Економічний вісник. – 2015. - № 13. – С. 15-19

20. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf)

21. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2017. – 351 с

22. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2016. – №5. – С. 96 – 99.

23. Сівашенко, Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] / Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2018. – Випуск 8. Ч. 2. – С. 315- 317.

24. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2019. – Вип. 6. – С. 78–82.

25. Федорак Я. // Менеджмент: електрон. наук. фахове вид. 2017. № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL:http://www.management.com.ua/notes/training_need_investment.html

26. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2014. – 240 с.

27. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348.

28. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.

29. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

30. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2015. – С.97 – 100

31. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х.: ХНЕУ, 2015. – 218 с.

32. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2016. – 208 с.