

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

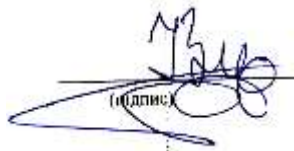
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕТз-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»



Володимир ШИШКІН

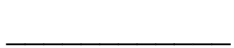
Керівник наукової роботи: кандидат економічних наук, доцент



Ганна ЗАДНІСПРОВСЬКА

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент
проректор з науково-дослідної роботи
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»



Ольга ІВАНОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітньо-професійна програма _____ «Адміністративний менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

 Ганна ДОРОШЕНКО
 (підпис) (ініціали, прізвище)

« 7 » грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Шишкіна Володимира Леонідовича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи «Удосконалення кадрової політики організації»
 керівник роботи Заднепровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом вищого навчального закладу 14.10.2024 року №2101-5/3358
- Строк подання студентом роботи « 6 » грудня 2024 р.
- Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати роль кадрової політики в управлінні персоналом; розглянути сучасні методи управління персоналом; проаналізувати кадрову політику в системі управління ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»; запропонувати заходи для вдосконалення кадрової політики ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

(прізвище та ініціали)

Володимир ШИШКІН

Керівник роботи



(підпис)

(прізвище та ініціали)

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

Гарант освітньої програми



(підпис)

(прізвище та ініціали)

Лариса ТЄШЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Кадрова політика та процеси управління персоналом як об'єкти стратегічного менеджменту	8
1.2. Роль кадрової політики в управлінні персоналом	22
1.3. Вітчизняна модель управління персоналом та її характеристики	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»	35
2.2. Аналіз складу, структури та руху персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»	44
2.3. Аналіз показників за ключовими напрямками кадрової політики та виявлення проблем її реалізації	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	60
3.1. Рекомендації з вдосконалення кадрової політики ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»	60
3.2. Прогноз ефективності заходів щодо вдосконалення кадрової політики у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Розвиток вітчизняної економіки у бік повноцінної ринкової економіки висвітлює питання, пов'язані з підвищенням ефективності кадрової політики (далі КП). КП є невід'ємною частиною загальної системи управління організації та реалізує різні методи управління, які використовуються для досягнення цілей, встановлених підприємством. Здатність організації досягти своєї мети залежить від цього, який вибір методу чи комбінації методів управління КП відповідає розв'язуваній задачі.

Сьогоднішні ринкові умови зазнають серйозних змін як у структурі управління, і у системі КП організації. У ринкових умовах процес управління КП є складнішим. Сучасна парадигма управління зміщує фокус уваги на КП організації та визнає її одним із ключових елементів операційної ефективності організації.

КП – найважливіший елемент у структурі діяльності кожного підприємства. У малому, середньому та великому бізнесі, по суті, однакові інтереси – підвищення прибутковості за рахунок раціонального управління компанією та її кадровим складом. Будь-яка компанія зацікавлена в тому, щоб керівники всіх ланок управління реалізовували грамотну політику менеджменту у системі розподілу трудових та людських ресурсів.

Людський ресурс – основне джерело підприємства. Тому керівництво, зацікавлене у розвитку підприємства, спрямовує свою діяльність у русло освіти, підвищення професійної компетентності, поліпшення трудових якостей кожного працівника.

У всіх країнах реалізуються різні моделі управління КП підприємства. Багато компаній користуються традиційними моделями управління КП; інші прагнуть внести в застарілі моделі інноваційні елементи, що підвищують ефективність компанії, її прибутковість та рентабельність виробництва.

Сьогодні КП – це показник стратегічно-орієнтованого підприємства, гарантія його довгострокової перспективи. Персонал у цьому випадку цінний ресурс, джерело економічного зростання, капітал, який передбачає фінансові та трудові інвестиції, а також організаційні зміни. Основним критерієм ефективності стає повніше використання потенціалу працівників. Служби управління персоналом прагнуть привести в відповідність інтереси співробітника з інтересами організації, що підвищує особисту зацікавленість працівників в підвищенні ефективності діяльності.

Таким чином, можна виділити найперспективніші тенденції розвитку КП організації: розвиток кадрового потенціалу, створення умов для можливості його ефективного застосування; розвиток системи найму персоналу. Застосування нових методів з відбору, мотивації та стимулювання персоналу; розвиток структури кадрової служби; формування стабільного колективу з заданими характеристиками.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» (далі ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР») м. Хмельницький.

Предметом дослідження є КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» м. Хмельницький.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення КП організації (на прикладі ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»).

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку та вирішення наступних основних завдань:

- проаналізувати роль КП в управлінні персоналом;
- розглянути сучасні методи управління персоналом;
- проаналізувати КП в системі управління ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»;
- запропонувати заходи для вдосконалення КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР».

Теоретичною основою даної роботи послужили сучасні праці класиків економічної науки, теорії маркетингу та менеджменту, світовий досвід у галузі досліджень людських ресурсів, фундаментальні роботи вітчизняних та закордонних науковців та практиків.

Емпірична база – включає анкетні опитування та глибинні напівструктуровані інтерв'ю.

Практична значимість роботи полягає у тому, що окремі елементи можна застосовувати практично будь-яким підприємством сфери медичних послуг, отримавши додатковий економічний та соціальний ефект від їх застосування.

Інформаційною базою дослідження послужили статті спеціального та періодичного друку, дані статистичних щорічників, інший фактичний матеріал з офіційних джерел, а також управлінська інформація, зібрана на базовому підприємстві.

Апробація результатів роботи відображена у тезах LI Міжнародної науково-практичної конференції «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Кадрова політика та процеси управління персоналом як об'єкти стратегічного менеджменту

У сучасній теорії управління люди визначаються в якості ключового ресурсу організації, який втілює в собі знання і компетенції, інтелектуальний потенціал і можливості підтримки інноваційної активності для розвитку компанії і підтримки її конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Традиційні підходи до управління людськими ресурсами, характерні для промислової епохи, припускають розгляд людини та її здібностей нарівні з іншими матеріальними і інтелектуальними ресурсами компанії, які компанія «може експлуатувати для формування доданої вартості продукції» [3]. Традиційні погляди неминуче наводять до протиріччя, оскільки фокусуються на оптимізації витрат на персонал, централізації процесів навчання і розвитку, формуванні жорсткої системи контролю та підпорядкування, які в сукупності дозволяють організації працювати злагоджено в єдиній системі стандартизованих процесів [4]. Стабільність кадрових процесів відповідно до рамок національного законодавства у сфері регулювання праці та соціального забезпечення, дотримання принципів концепції стійкого розвитку і підвищення продуктивності робочих місць на основі технологічних і процесних інновацій є найважливішими досягненнями кадрового менеджменту промислової епохи. Однак у другій половині XX століття, і особливо на початку XXI століття, підвищення невизначеності зовнішнього середовища та прискорення процесів технологічного розвитку призводять до зниження конкурентоспроможності таких управлінських схем і підходів, тому більшість компаній прагне організувати роботу людей на гнучкій

основі, надаючи можливості для «розгортання» індивідуальності і творчі здібності людей. Поточний етап технологічного розвитку більшого ступеня пов'язаний з цифровізацією, яка перетворює погляди на роботу в цілому та організацію окремих трудових процесів зокрема, що, безсумнівно, впливає на тенденції розвитку ринку праці, а також на його кон'юнктуру з точки зору розподілу і використання людського капіталу [5]. З цієї позиції кар'єрні перспективи в промисловості виглядають дуже непривабливими, оскільки ринок праці гнучко реагує на технологічні зміни, створюючи нові робочі місця і навіть цілі професії. Саме тому в останній час суттєво змінилися практики управління людськими ресурсами, а найголовніше змінилися керівні принципи, які лежать в основі кадрової стратегії компаній, які тепер все частіше заявляють про свої наміри розвивати людський потенціал та створювати рівні можливості для реалізації накопичених знань і компетенцій, надаючи гідну оплату праці і відповідні перспективи кар'єрного розвитку.

Відповідно до вихідної концепції управління людськими ресурсами можна визначити як «стратегічний, інтегрований і послідовний підхід до організації роботи, розвитку і благополуччя людей, які працюють в організаціях» [3]. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами приділяють значну увагу людському капіталу, управлінню талантами і запасом здоров'я співробітників, вони орієнтовані на підтримку благополуччя і добробуту значущо зацікавленої сторони – співробітників підприємства. Бізнес-моделі сучасних підприємств базуються на ідеї використання можливостей, які надає внутрішнє та зовнішнє середовище для розвитку основних виробничих та допоміжних процесів. Значна частина таких можливостей і народжується завдяки щоденній роботі підприємства з інвестування в людський капітал, а також трансформації процесів управління персоналом загалом. КП підприємства є системотворчим фактором, який дозволяє не тільки встановити формальні керівні принципи, але й визначити актуальні для поточного етапу розвитку компанії практики управління людськими

ресурсами, які роблять внесок у підтримку загальної стратегії підприємства у довгостроковому періоді [6-7]. У складних демографічних умовах, в розвинених країнах також актуалізується проблеми формування відповідної організаційної культури, соціального капіталу і прихильності до цінностей підприємства [8].

У літературі існує значна кількість визначень КП, виділяють деякі суттєві її властивості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Визначення КП

Автори	Визначення
1	2
Черевко В.В.	Кадрова політика підприємства – це програмний спосіб мислення і управління, забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників. Вона припускає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників в його реалізації.
Турчинов О.	Завданням кадрової політики є розробка ефективних механізмів відтворення та запитання високопрофесійного потенціалу в корпоративному, державному і муніципальному управлінні. Це пов'язано з активним відкритим та/або прихованим впливом на кадрові процеси.
Циганков В.А.	Кадрова політика – це цілісна та об'єктивнообумовлена стратегія роботи з персоналом, що об'єднує різні форми, методи та моделі кадрової роботи та метою створення відповідального та високопродуктивного персоналу, здатного адекватно реагувати на мінливі вимоги ринку праці.
Матвєєнко Н.В.	Кадрова політика організації представляє собою набір конкретних правил, побажань і обмежень, а також систему принципів та норм, які з одного боку приводять людські ресурси у відповідність до стратегії підприємства, а з інший – регулюють взаємини людей, як між собою, так і з організацією
Мица В.П.	Таким чином, найважливішою умовою розвитку підприємства (системи мікрорівня) є якість людських ресурсів, а основним інструментом впливу на його (якість) стан – кадрова політика, сформульована та чинна на основі стратегічно значущих принципів і реалізується по різних напрямів.

Продовження табл.1.1

1	2
Щокін Г.В.	Кадрова політика визначає стратегію управління персоналом організації, тобто, фактично, кадрова політика у формалізованому вигляді є сукупністю кадрових стратегій. Саме кадрова стратегія конкретизує цілі управління персоналом, шляхи їх досягнення на підставі вибору коштів, методів, інструментів і механізмів ефективного формування, розподілу і використання людських ресурсів.
Базаров Т.Ю., Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г.	Кадрова політика – це діяльність підприємства, яка спрямована на створення трудового колективу, який найкращим чином буде сприяти суміщенню цілей та пріоритетів підприємства і його працівників. Метою кадровий політики є забезпечення оптимального балансу процесів збереження або оновлення чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, станом ринку праці, а також вимогами чинного законодавства.
Савельєва В.О.	Кадрова політика – внутрішня єдність постачання всіх відділів організації необхідним кадровим складом і створення мотиваційної бази для персоналу, спрямованою на їхню ефективну трудову діяльність. кадрових рішень є те, що вони практично завжди відбиваються на мотивації співробітників і моральному кліматі в колективі.
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.	Сутністю кадрової політики є така робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації, тобто. кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потребами самої організації, вимогами чинного законодавства, станом ринку праці.
Глущенко В.В. і співавтори	Кадровою політикою організації вважають основний напрямок роботи з персоналом, заснований на сукупності принципів, методів, наборі правил і норм сфери роботи з персоналом. Ця політика вважається частиною стратегічного управління персоналом організації, складовою стратегічного управління організації. У сферу кадрової політики входить та мотивація персоналу.

Закінчення табл. 1.1

1	2
Яхонтова Е.	Під кадровою політикою зазвичай розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, визначальних основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Вона визначає генеральне напрямки на тривалу перспективу, загальні і специфічні вимоги до кадрів та розробляється власниками організації та кадровими службами.
Дикань В. В., Гладух М. В.	Концепцію «кадрова політика організації», в широкому його розумінні, розглядають як «сукупність принципів, методів, форм і організаційного механізму по виробленню цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і висококваліфікованого згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з обліком місії і стратегії розвитку організації».
Максимов Д.Б.	Концепцію «кадрова політика» можна характеризувати в різних напрямках. З однієї сторони, кадрова політика має на увазі сукупність розроблених та реалізованих правил, формально закріплених та усвідомлених усіма учасниками трудових відносин. Дане визначення розкриває термін у широкому значенні і проходить в тісній кореляції зі стратегічним кадровим плануванням. З іншої сторони, у вузькому значенні кадрова політика характеризується набором правил, що регламентують взаємодії між різними групами персоналу. Зокрема, йдеться про комунікації між працівниками, робітниками та адміністративним ресурсом, працівниками і організацією взагалом, а також між структурними підрозділами.
Старчекова О.А.	Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність по створення трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню цілей та пріоритетів підприємства та його працівників. Головним об'єктом кадрової політики підприємства є персонал (кадри).

Джерело: складено автором на основі джерел [12; 15; 22; 25; 27; 29; 33]

У цілому аналіз літератури показує, що дані визначення, як правило, істотно не суперечать один одному, але розкривають різні сторони одного та то-

го ж складного явища, що є об'єктом цього дослідження [9]. По-перше, КП є елементом стратегічного планування, системою керівних принципів, які інтегровані із загальною стратегією розвитку підприємства, вони відображають основні підходи та ідеї, що лежать в основі процесів розвитку людського капіталу та розподіл його між ключовими бізнес-процесами та видами діяльності компанії [10-11]. По-друге, КП є формалізованим знанням топ-менеджерів компанії, то є документ, який демонструє рівень розвитку управлінських компетенцій і декларує основні цінності і підходи, які лежать в основі управління організацією. По-третє, КП є системоутворюючою категорією, яка об'єднує всі зусилля компанії з координації, організації та контролю практик управління людськими ресурсами [12]. Управлінські практики в свою чергу представляють собою набір методів і практичних підходів, які спираються на КП та впроваджуються з метою досягнення керованості кадровими процесами, забезпечуючи їх стратегічне вирівнювання відповідно до місії та довгострокових цілей компанії. В-четвертих, КП представляє собою концепцію, яка пов'язує ідеї управління людськими ресурсами і людським капіталом на рівні окремого підприємства, регіону та всієї нації в цілому [7]. Керівні принципи, які лежать в основі КП окремого підприємства, які повинні відповідати національним інтересам та враховувати питання регіонального розвитку територій, що каже про необхідність розвитку практик соціальної відповідальності та осмислення ролі компанії в підтримці локального та національного ринку праці [13-14]. По-п'яте, ідеї КП є точкою сходження всіх практик управління людськими ресурсами, які можуть включати цілі методологічні підходи, такі як управління людським капіталом, управління знаннями, КСВ, взаємодія із співробітниками, управління кар'єрним розвитком і благополуччям співробітників.

У деяких компаніях КП тісно інтегрована в кадрову стратегію, то є конкретне склепіння дій, які регламентують принципи і цілі, які повинна досягти організація. Якщо політика задає керівні принципи, то стратегії більшою мірою

спрямовані на встановлення цілей, дій, конкретних способів і інструментів їх досягнення [15]. Використовуючи певні економічні, організаційні і технічні підходи, стратегія встановлює набір показників ефективності і результативності, які об'єднуються в систему цілей підприємства [16]. Таким чином КП також може розглядатися як невід'ємний компонент кадрової стратегії.

Технологічні та соціальні зміни у зовнішньому середовищі протягом останніх десятиліть значною мірою вплинули на питання кадрової філософії і ідеології, які лежать в основі КП будь-якого підприємства. Соціальні зміни більшою ступеня продовжили класичні ідеї гуманізму, основою яких є антропоцентризм, є сприйняття людського початку і індивідуального досвіду як фундаменту розвитку товариства і перетворення навколишнього світу [17]. Природньо, що сучасні практики управління людськими ресурсами все більше звертаються до гуманістичних принципів та підкреслюють високу роль людського інтелекту як джерела будь-яких конструктивних перетворюючих змін. У зв'язку з розвитком таких теоретичних принципів, які лежать в основі кадрової стратегії, з 1980-х років підвищена увага приділяється питанням поведінкової психології, мотивації, задоволеності і прихильності персоналу, дотримання інтересів розвитку особистості відповідно з ідеями культурної ідентичності.

Ключові бізнес-процеси, які складають основу управління людськими ресурсами, укладаються в плануванні потреби в кадровому забезпеченні і прогнозуванні актуальних і перспективних компетенцій персоналу, організації підбирання, найму та розподілу персоналу за робочими місцями, а також забезпечення його кар'єрного розвитку та навчання [18]. Таким чином, в основі сучасної КП лежить ресурсний підхід, який каже про те, що основна конкурентна перевага компанії формується завдяки унікальному набору ресурсів, у тому числі інтелектуальних та людських, тому управління таким ресурсним портфелем дозволяє в принципі підтримувати конкурентоспроможність організації на системній основі [9-10].

Як і будь-який інший концептуально значущий інструмент управління, КП має певну структуру, формується відповідно зі стратегічними цілями і очікуваними результатами діяльності підприємства. Як показав попередній теоретичний аналіз, КП може розглядатися як документ, який має певну формалізовану структуру, відбиваючий сукупність кадрових стратегій організації [19-20]. Розділи КП можуть відображати та критично осмислювати попередні досягнення в області розвитку людей, досвід сучасних компаній і загальногалузевої і навіть національні проблеми управління людським капіталом, регламентувати загальні корпоративні принципи роботи з персоналом, відображати систему цінностей в організації та підходи до підтримки культури: підприємницької, кланової, ієрархічної чи іншої, а також формувати кордони корпоративних ініціатив в області управління персоналом, стратегічно значущі напрямки подальшого розвитку і підвищення мотивації людей [19; 21]. Також в структурі КП можуть бути присутні посилання на локальну дорожню карту розвитку організації, яка є практичним планом впровадження окремих заходів з вдосконалення системи управління персоналом. У сукупності всі елементи структури КП спрямовані на підтримку основних стратегічних бізнес-цілей компанії. Наприклад, в умовах сучасних тенденцій технологічного розвитку, КП є важливою підмогою в забезпеченні успіху впровадження інформаційно-комунікаційних технологій [20-21].

Як правило, в сучасних організаціях КП включає в себе осмислення попереднього досвіду роботи організації, формалізації тих результатів, яких вона досягла упродовж минулих звітних років. Подібна рефлексія може включати загальні ідеї з покращення результативності системи стратегічного управління і ключових бізнес-цілей, на які здатна вплинути КП [22]. Підходи до управління чисельністю і витратами на персонал значного ступеня пов'язані з системою оплати праці та структурою собівартості, які безпосередньо впливають на реалізацію конкурентної стратегії за витратами на ринку промислової продукції.

Як правило, в рамках КП, що підтримує стратегію лідерства з витрат у галузі, організації встановлюють орієнтири управління витратами, тобто задають певний % собівартості продажів, в межах яких знаходяться сукупні поточні витрати на персонал і інвестиції в людський капітал. Також КП може утримувати осмислення попереднього досвіду з розвитку персоналу і управлінню талантами. Наприклад, в основі розвитку принципів управління людським капіталом може лежати навчання в корпоративному університеті та розвитку внутрішньоорганізаційної бази знань, яка дозволяє передавати досвід між підрозділами і навіть виробничими поколіннями [23].

Основні ідеї, які лежать в основі практик управління персоналом, об'єднуються в склепіння корпоративних принципів. Принципи управління персоналом задають ступінь прозорості і системності всіх процесів і практик менеджменту, що встановлюють межі можливостей. Вони засновані на реалістичних сценаріях розвитку галузі і компанії загалом, які приймає керівництво як базові передумови для стратегічного планування [24]. Крім того, корпоративна політика повинна визначати підходи до управління ризиками в сфері персоналу, що стосуються правової сфери, старіння і своєчасності оновлення знань, доступності ресурсів для реалізації стратегії. Важливим принципом будь-якої стратегії також є підходи керівництва до оцінки результатів роботи співробітників. За сутністю, економічні засади кадрової стратегії мають бути обов'язковим елементом структури, оскільки вони демонструють роль людських ресурсів у ланцюжку створення цінностей та ієрархії пріоритетів розподілу створюваної в компанії доданої вартості [11; 25].

Управлінські ініціативи і стратегічні завдання в області управління людьми в організації також є важливими складовими КП або корпоративної кадрової стратегії [27; 29]. Організація повинна чітко розділяти всі ініціативи в рамках окремих процесів, які будуть здійснюватися в перебіг всіх наступних виробничих циклів і трансформуватись за мірою необхідності, а також окремих про-

ектів, які мають чіткі часові рамки. Для них повинна бути встановлена конкретна ресурсна база, виходячи з якої визначається ефективність досягнутих результатів. Ймовірно, що в більшості випадків проектні ініціативи спрямовані на трансформацію процесів; в цьому відношенні роль кадрового менеджера полягає в підтримці стабільності процесу і підвищенні віддачі від використовуваних ресурсів. Навпаки, проекти зазвичай вносять якісні зміни в існуючі процеси для кардинального підвищення процесної ефективності. Ініціативи і стратегічні завдання в рамках КП можуть торкатися різних аспектів управління персоналом, які відносяться до розвитку людського капіталу, організації процесів адміністрування персоналу (наприклад, системі електронного документообігу), ресурсному забезпеченню нових проектів з розвитку виробничої інфраструктури.

КП як основа для прийняття управлінських рішень та ситуаційний підхід до вибору кадрової стратегії диктує можливості, обмеження і умови для прийняття управлінських рішень. Вона ставить пріоритети розвитку відповідно до загальної бізнес-стратегії підприємства, а також забезпечує досягнення конкурентоспроможності за допомогою використання і примноження людського потенціалу [30-31]. Традиційні цінності промислової епохи, сучасні погляди на співробітників організації розглядають будь-які витрати на персонал як довгострокові інвестиції, віддача від яких відбивається в підвищенні ефективності і результативності основних і допоміжних бізнес-процесів. Відповідно будь-яке суттєве рішення в кадровій сфері має інвестиційну природу, та торкається довгострокових відносин зі стейкхолдерами та впливає на показники діяльності компаній, надаючи системний ефект на всі процеси в сукупності [32].

Багато дослідників зазначають, що в основі прийняття рішень в галузі КП лежить ситуаційний підхід, тобто певні пріоритети у КП залежать від ситуації, в якій перебуває підприємство: від зовнішніх та внутрішніх умов розвитку, стадії життєвого циклу підприємства і інших факторів, які значно впливають на його конкурентоспроможність в поточних умовах [19]. Наприклад, підприємства, які

перебувають на зрілих етапах життєвого циклу орієнтовані в більшій мірі на кадрову стабільність, зниження витрат на персонал і оптимізацію інвестицій у людський капітал [32-33]. Це означає що для таких підприємств пріоритетною є стратегія зниження витрат, відповідно вони прагнуть усіма можливими методами знизити витрати на персонал та оптимізувати його структуру. На відміну від підприємств, які знаходяться на стадіях високої зрілості в масштабах свого життєвого циклу, інноваційно-орієнтовані підприємства, що знаходяться на нових ринках, більшою мірою прагнуть залучити таланти на своє підприємство та підвищити інвестиції в людський капітал для підвищення рівня інноваційної активності персоналу, а також в цілому для формування позитивного людського капіталу всередині підприємства [34]. Природньо, що на одному підприємстві можуть реалізовуватися різні стратегії інвестування в людський капітал в залежності від категорії співробітників, які залучені в певні процеси створення споживчої цінності.

Компанія, як правило, інвестує значні кошти в навчання та залучення якісних кадрів в області, від яких залежить Інноваційний розвиток. Наприклад, компанія може виділяти значні кошти для підвищення інтенсивності взаємодії з академічним середовищем і залучення кваліфікованих вчених для розробки програм з технологічного оновлення. У цей час, співробітники виконуючі стандартизовані роботи, вимагають чітко визначеного рівня інвестицій у людський капітал для того щоб вони були здатні виконувати свої щоденні обов'язки. Як правило компанії вважають за краще не залучати значного обсягу інвестицій у співробітників, які зайняті рутинними роботами, які за даного рівня технологічного розвитку підприємства поки що не можуть бути замінені на автоматизовані або роботизовані функції.

КП підприємства є управлінським інструментом, який перетворює вхідні сигнали зовнішнього середовища в конкретні методи та практики управління, певні дії у відповідь на зміни кон'юнктури ринків товарів та послуг, а також

ринку праці (рис. 1.1). Існують різні підходи до класифікації факторів, які впливають на КП. Технологічні фактори укладаються з розвитку нових способів виготовлення продуктів, організації основних і допоміжних бізнес-процесів, а також інших методів формування споживчої цінності [35]. Технологічними сигналами можуть стати якісне покращення існуючих способів виготовлення медичної продукції, використання нового обладнання, яке підвищує продуктивність основних процесів, розвиток технологій ресурсозбереження та енергозбереження, а також нових зелених технологій, які підвищують соціальну віддачу від інвестицій у виробництво. Технологічні сигнали необхідно інтерпретувати та на основі КП формувати відповідні управлінські рішення. Епоха глобальних технологічних змін може змусити компанії звернути увагу на показники інноваційної активності, що дозволяють підприємству на основі власних людських ресурсів створювати нові або значно покращені способи виготовлення продуктів або надання послуг [36-37].

Переважаючі соціально-психологічні і демографічні характеристики також формують важливі сигнали, які повинні бути враховані в КП підприємства. Вони впливають на якість вхідних людських ресурсів і процеси накопичення людського капіталу, тому підприємства, на яких КП не відповідає зовнішнім соціальним сигналам, можуть відчувати труднощі в кадровому оновленні і залученні кваліфікованих спеціалістів, оскільки системи організації та оплати праці в компаніях не відповідає очікуванням нових потоків людських ресурсів, які зараз представлені на ринку праці.

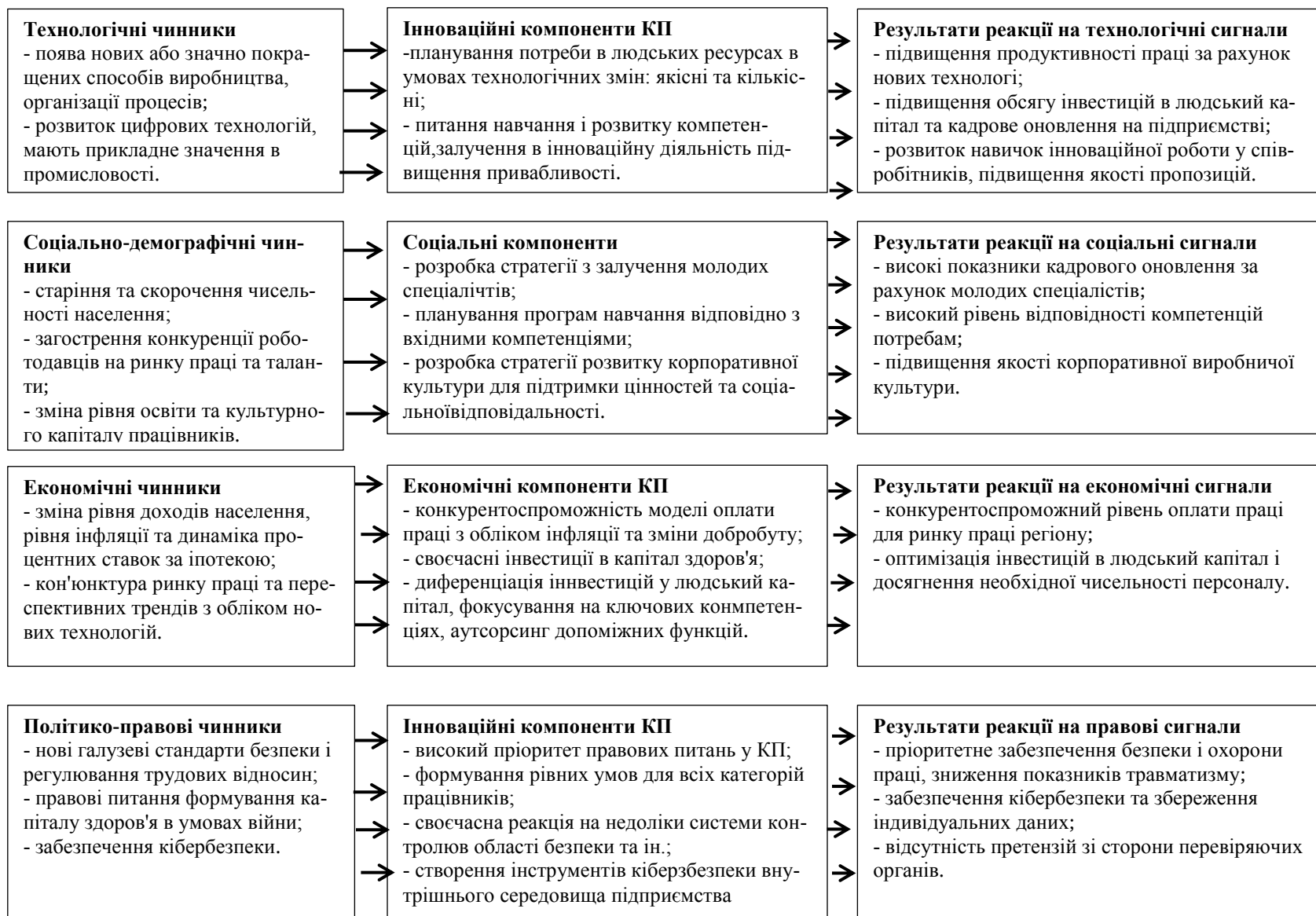


Рисунок 1.1. – Трансформаційна модель КП. Джерело: складено автором

Економічні фактори також в значною ступеня впливають на кадрову політику, тому вона має враховувати принципи своєчасної індексації оплати праці, сприяти адаптації працівників в умовах економічної стагнації і підвищеної інфляції. Це означає, що підприємства, також беруть він частина соціальних функцій. Компанія також дбати не лише про фінансове благополуччя співробітників, але в умовах пандемії, вона також має дбати про формування капіталу здоров'я та забезпечувати відповідний рівень безпеки на території підприємства. КП повинна враховувати питання формування людського капіталу через навчання співробітників новим методам безпечною роботи, при яких знижується рівень соціального контакту, також підвищується рівень виробничої гігієни і самосвідомості. Отже, важливим результатом реалізації КП, що враховує зовнішньоекономічні сигнали, є своєчасна реакція на динаміку розвитку ринку праці, а також зміна національних і регіональних індикаторів соціально-економічного розвитку, які характеризують рівень життя і добробуту населення [38; 40].

Політико-правові фактори також повинні перебувати в фокусі уваги будь-який кадровий політики. Найчастіше такі фактори є пріоритетними, оскільки забезпечують рівні соціальні можливості співробітникам, а також гідний і своєчасний рівень оплати праці. Нарешті, важливу роль у роботі підприємства з погляду кадрової політики грають природно-кліматичні і географічні фактори, які впливають на витрати на кадрове забезпечення підприємства. Відомо, що в регіонах зі складними кліматичними умовами підприємства компенсує значну частину важких умов проживання, крім того вони змушені формувати відповідні соціальні фонди виплат.

Таким чином, враховуючи все розглянуті фактори, ми пропонуємо трансформаційну модель кадрової політики з урахуванням усіх розглянутих факторів зовнішнього середовища (рис. 1.1). Така модель дозволить керівництву звернути увага на вузькі питання формування КП і відзначити відповідають чи окремі

її напрямки поточним технологічним, соціально-економічним, політичним, правовим і кліматичним факторів, які надають суттєве вплив на конкурентоспроможність людського капіталу промислового підприємства.

1.2. Роль кадрової політики в управлінні персоналом

Сьогодні ринкова економіка ставить перед собою кілька завдань, одне із яких є найефективніше використання людських ресурсів. Для досягнення цієї мети потрібна чітко розроблена КП організації.

Термін «політика» розуміється як цілі та завдання, методи та засоби досягнення цих цілей, які багато в чому визначають відносини між людьми. Концепція політики організації включає систему правил, де працює вся система, і систему правил, у якій діють люди, що у цій системі. На додаток до фінансової та зовнішньоекономічної політики, що стосується наших конкурентів, кожна організація розробляє та впроваджує КП.

КП виправдовує необхідність фактичного використання певних методів найму, організації та використання, але не надає докладного аналізу їхнього змісту та деталей виконання фактичної роботи зі співробітниками.

КП організації – це загальний напрямок для кадрових операцій, що поєднує різні елементи та форми кадрових операцій для реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Мета полягає в тому, щоб створити команду.

КП організації – це набір принципів, методів, форм і організаційних механізмів розробки цілей і завдань, вкладених у збереження, зміцнення та розвитку людських ресурсів, дотримання стратегії підприємства. Основна мета КП – створення згуртованого колективу, орієнтованого на досягнення корпоративних результатів.

Також цілі КП можна сформулювати наступним чином (рис. 1.2).

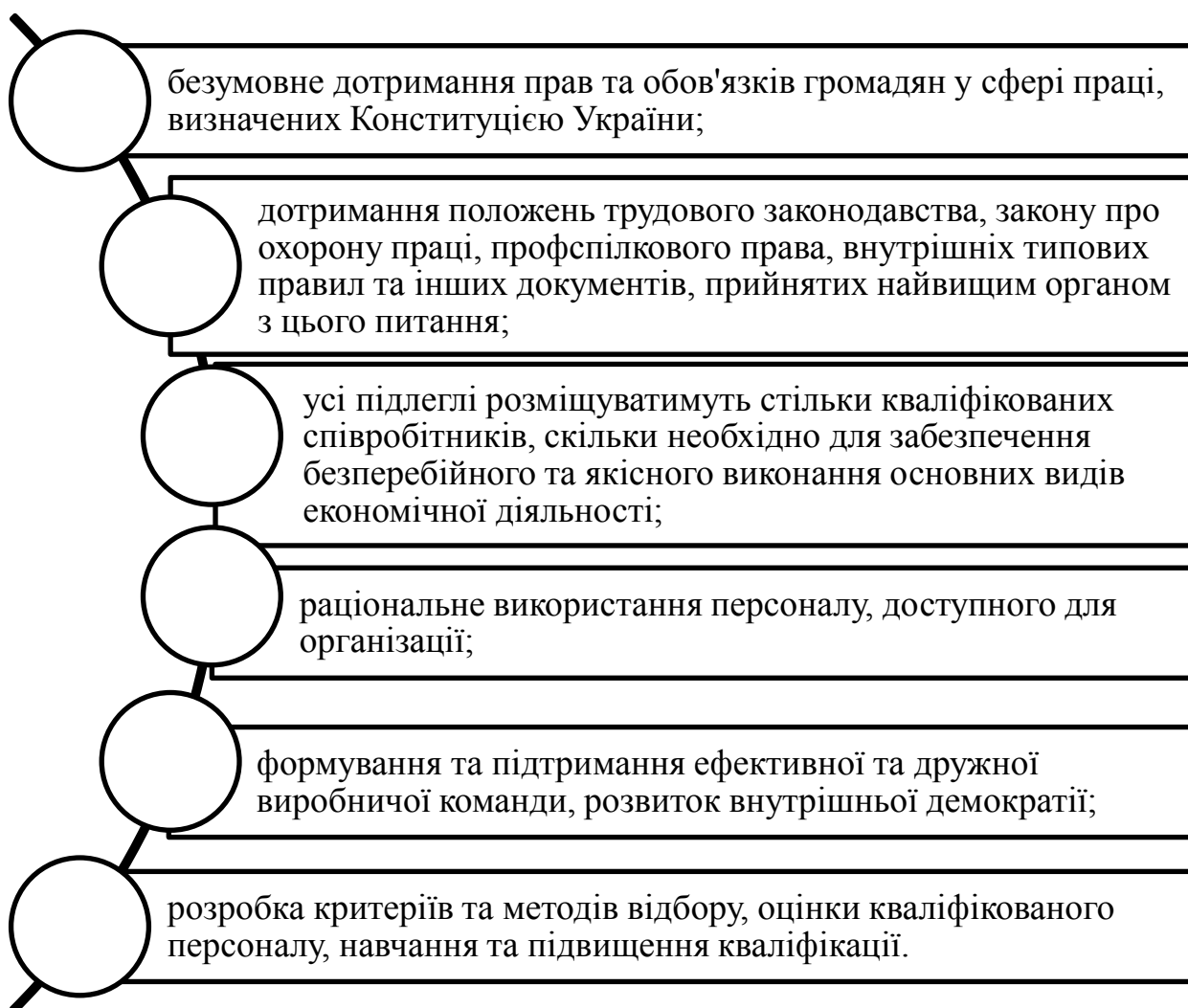


Рисунок 1.2. – Цілі КП організації. Джерело: складено автором

Метою КП є своєчасне встановлення цілей, постановка питань та завдань, пошук шляхів досягнення цілей та організація їх відповідно до стратегії розвитку організації.

Генеральний директор, власник компанії (якщо він єдиний), збори акціонерів (якщо їх кілька), менеджер, адміністрація та відділ кадрів визначають КП організації. Основою формування КП організації є основи державної КП, загальноорганізаційної стратегії розвитку, стратегії управління персоналом, організаційного планування у всіх сферах економічної діяльності, внутрішніх органі-

заційних ресурсів, її традицій (філософія, концепція) та екологічного потенціалу.

КП існує в кожній організації, але її чітке формулювання припускає, що вони ставлять людський фактор на передній план успіху.

Ключові особливості КП організації:

- ставлення із стратегією;
- фокус на довгостроковому плануванні;
- важливість ролі персоналу діяльності компанії;
- філософія компанії щодо її співробітників;
- коло взаємопов'язаних функцій та процедур для роботи з людьми.

Існування всіх п'яти характеристик цілком можливе лише в «ідеальній» організації. Насправді ці характеристики аналізуються щодо ступеня їхньої присутності чи прояву у діяльності конкретної компанії, що дозволяє ідентифікувати профіль КП. Цей профіль корелює з такими факторами, як:

- становище фірми над ринком;
- розміри організації;
- організаційна структура підприємства;
- застосовувані організацією технології;
- внутрішні умови діяльності підприємства.

З погляду працівника, КП повинна створювати сприятливі умови праці, які забезпечують не тільки задоволеність працею та можливості для прогресу, а й ступінь упевненості, яка необхідна для майбутнього.

Елементи КП представлені на рис. 1.3.

Етапи побудови КП організації:

- розробка загальних принципів та завдань по роботі з персоналом відповідно до організаційних цілей та цінностей;
- створення системи процедур і заходів -HR- технології;

— моніторинг людських ресурсів: розвиток знань, навичок та специфічних заходів у галузі HR для розвитку та використання навичок, оцінка ефективності цих заходів.

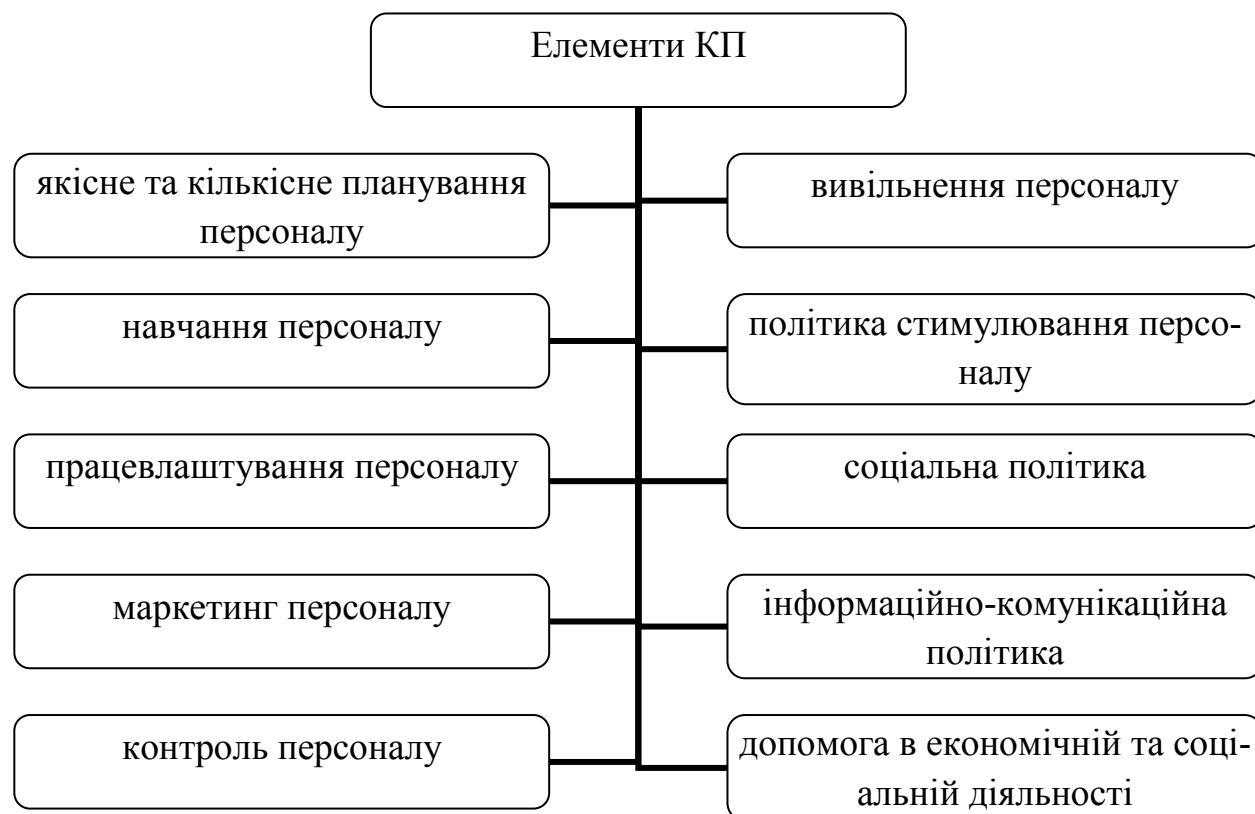


Рисунок 1.3. – Елементи КП. Джерело: складено автором на основі джерел [10; 14]

Усі компоненти КП фіксуються у загальносистемних інструкціях та документах для працівників усіх рівнів. Це дозволяє поширювати всі ціннісні орієнтири компанії кожного працівника в системі управління.

Вимоги до набору, добору, оплати праці, стимулювання, вибору умов праці та регулювання трудових відносин відображають економічну ситуацію та економічну стратегію організації.

КП полягає в наступних основних принципах, показаних у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. – Принципи КП

Група принципів	Характеристика
Базові принципи	Принцип узгодженості – облік взаємних цілей, принципів, організаційної структури, технологій управління, функцій та зовнішніх умов у національних підрозділах. Принцип зворотнього зв'язку, моніторинг діяльності компанії. Принцип норми – кваліфікація працівників, вимоги до них, компетентність, аналіз стандартів та нормативів. Принципи мінливості – різні галузі спеціалізації на різних етапах за дотримання принципів нормальності.
Базові принципи	Принципи інновацій – професійний експеримент, соціальна та професійна експертиза, інновації в управлінні персоналом Організація та розвиток загальної системи правильного впровадження. Принцип рефлексивності – фахівці послідовно вивчають абстрактні фрагменти дисципліни.
Специфічні принципи	Принцип синергії – визнання факту, що ефекти взаємодії працівників у цій галузі управління є результатом залежності від загальної цінності організації. Принцип контекстуальних ідіосинкразій – з урахуванням місцевих історичних та соціокультурних умов для робочого середовища організації.

Джерело: складено автором

КП відрізняється за такими основними положеннями:

1. Узгодженість та розуміння. КП відповідає маркетинговій та інвестиційній політиці. Вона може змінюватися в залежності від середовища та положення на ринку.
2. Лібералізм чи жорсткість. Ліберальна КП передбачає превалювання індивідуального підходу та увагу до працівника. Жорстка політика передбачає дотримання насамперед інтересів підприємства. Це ж стосується працівників, які мають бути дисциплінованими, послідовними. До кадрового складу у такій системі управління висуваються високі професійні вимоги.

3. Диференціація. Передбачає рівність між працівниками чи вибіркове ставлення до них, що часто залежить від вертикалі ієрархії чи стажу роботи у компанії.

Етапи формування КП представлені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4. – Етапи формування кадрової політики. *Джерело: складено автором*

Узагальнюючи все сказане дозволяє сформулювати визначення КП. *КП – це основні правила та принципи, що регулюють відносини між корпоративними кадрами, беручи до уваги стратегію розвитку компанії та формуючи стратегічні напрями дій при роботі зі співробітниками.*

1.3. Вітчизняна модель управління персоналом та її характеристики

Система управління персоналом в Україні виходить з ціннісних орієнтацій, культури, мови, традицій, духовності. Слід зазначити, що транснаціональні

українські корпорації дотримуються загальної ціннісної парадигми. З огляду на це філософський аспект формування багатфункціональної управлінської моделі має ґрунтуватися на засадах збереження людського ресурсу та єдності людей, що можливо через опору на мову, духовність, культуру українського народу.

У табл. 1.3 відбито основні етапи становлення системи менеджменту в Україні.

Таблиця 1.3. – Історія українського менеджменту

етап	Основні положення
Ранній період розвитку (з 1984-1992рр.)	У підприємницькому середовищі формується система менеджменту. Поява кооперативів стала відправною точкою до професійного зростання менеджерів, розвитку їхніх навичок та умінь у командному управлінні. Також кооперативи вплинули на формування нових сегментів, на зв'язку з органами державного управління та контактними аудиторіями.
Другий етап (приблизно з 1992-1998рр.)	Формується нова система управління в українській економіці (регіональна та галузева структури). Руйнуються промислово-економічні зв'язки між колишніми країнами СРСР. Гостро постало питання про опис сировини. Керівників починають поділяти на типи: керівники підприємств, підприємці, рекрутери.
Третій етап розпочався у 1998 р.,	У сферах консалтингу, інвестування, фондових ринках, сфері виробництва побутової техніки та електроустаткування з'являються професійні менеджери.
Четвертий етап (майбутній період)	Кількість професійних менеджерів із підбору кадрового складу у всіх галузях зростає (сегмент послуг, виробництва, промисловості).

Джерело: складено автором

Реалізація системи управління гарантує функціонування бізнесу. Слід зазначити, що економіка залежить від підприємців, які дають прибуток. Тому сьогодні актуалізується питання щодо відновлення підприємців.

Підприємець власник (в ідеальному розумінні) зацікавлений у досягненні цілей, що з доходом. Він дбає про цілісність колективу, про психологічне здоров'я працівників, про зміцнення підприємства. Усі процеси, що відбуваються в компанії, він сприймає як малу економіку.

Деякі філософські концепції містять інституційні категорії та матриці для компаній.

Інституційна матриця – модель, у якій містяться інститути регулювання взаємопов'язаних функцій громадських сфер. Це не тільки економічне та соціальне життя, а й політика та ідеологія. Ця матриця завжди дублюється і є основою для емпіричного дослідження деяких аспектів суспільства.

Сьогодні функціонують дві інституційні матриці – східна та західна. Україна функціонує за принципом західної інституційної матриці, і для неї властива некомунальність.

У компаніях повинні поєднуватися матеріальне та технічне середовище. Якщо ці сфери поділено, вся система управління переживає крах.

В українській системі управління домінує ідеологія цілей, але ресурси виступають у ролі перешкоди для їх досягнення. Не завжди ресурси та їх стан враховуються у процесі цілепокладання. Це стає великою проблемою, адже ресурси та цілі мають бути взаємопов'язані.

Для вітчизняних фірм ми пропонуємо список із десяти заходів, вкладених в оптимізацію системи управління персоналом:

1. Обмін обов'язками серед персоналу для розуміння потреб споживачів та виявлення особливостей задоволення цих потреб.
2. Облік людського чинника. Усі працівники повинні знати, який внесок вони зробили у розвиток компанії. Вони беруть участь в обговоренні справ бізнесу, їм доступна деяка таємна інформація, що в окремих випадках необхідно для підвищення продуктивності.

- 3.Скорочення документаційної звітності та обсягу нотаток про виконану роботу.
- 4.Створення оперативних груп (приблизно по 7 осіб) для вирішення важливих завдань за певний проміжок часу (група існує до 6 місяців). Членство добровільне. Мета – пошук вирішення проблем компанії експериментальним шляхом.
- 5.Ініціатива та підприємливість кожного працівника, заохочення ідей, надання можливості відмови від виконання непосильних функцій.
- 6.Ентузіазм і сила працівників, створення нових колективів за умов скорочення персоналу.
- 7.Контакт між керівником та підлеглими. Усі мають право на висловлювання думки. Спілкування між керівником та працівниками – ввічливе, неформальне.
- 8.Створення комфортних умов роботи (зручні приміщення, ліфти, ескалатори та ін.).
- 9.Підвищення значимості «білих комірців», які впливають на рівень продуктивності праці в організації. Їхня кількість не повинна суттєво вагатися, щоб не викликати кризи в компанії.
- 10.Відсутність дискримінації при скороченні кадрів. Під скорочення нерідко потрапляють пенсіонери. Нерідко керівники використовують принцип «природного відбору». Щоб уникнути незручних ситуацій зі скороченням, на початку розвитку компанії необхідно видалити зайві робочі місця та вакансії, щоб підвищити рівень продуктивності.

Ознаки українського стилю менеджменту можна згрупувати у табл. 1.4.

Системи управління персоналом у всьому світі поступово реформуються у зв'язку з технологічним прогресом та розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Існуючі парадигми управління нерідко порушують

суб'єктивні уявлення про успішність бізнес-стратегій та моделей у нових умовах. Тому в управлінні персоналом потрібні радикальні зміни.

Таблиця 1.4. – Ознаки українського стилю менеджменту

Ознака	Сутність ознаки
перша ознака	Індивідуальний підхід у прийнятті рішень, опора на результат, застосування популярних у США методів досягнення цілей.
друга ознака	Здатність активізації кадрового складу із застосуванням різних методів комунікації (психологічних, соціальних, демократичних).
третя ознака	Оригінальна ознака, що відрізняє українську систему менеджменту від східної. Це участь у контрольних та регулюючих процесах – від постачання ресурсів до збуту кінцевого продукту.
четверта ознака	Горизонтальна інтеграція, заснована на стратегіях входження на ринки, у суспільне життя міста (вибори мера) з метою лобіювання інтересів економічних агентів у межах локального ринку.
п'ята ознака	Менеджери беруть участь у заходах щодо захисту та виконання корпоративних інтересів. Їх направляють до органів областей для оптимізації нормативної та законодавчої бази, поліпшення системи оподаткування та ін..
шоста ознака	Вища влада не довіряє підлеглим, не делегує повноваження нижчим менеджерам, але стимулює розвиток економічного механізму. До того ж прийняття рішень та прогнозування кар'єрного зростання неможливе.

Джерело: складено автором

Нижче наведено специфічні риси вітчизняної системи управління персоналом.

1. Видатна соціоцентричність. Молода українська держава живе за принципом соціальних пріоритетів у відносинах із людьми. Цю особливість також можна побачити у відносинах із персоналом, де інтереси організаційної групи домінують у структурі залежностей.

2. Колективізм. Ця функція пов'язана з попередньою функцією і в певному сенсі слідує за нею. Тому співробітники очікують підтримки від лідера та компанії загалом, а не лише від команди, а лідер концентрується на роботі команди.

Явно негативними рисами українського кадрового менеджменту є:

1. Переваги горизонтальних зв'язків, суворої ієрархії та підпорядкованості горизонтальним зв'язкам та їх недооцінки.
2. Менеджери ігнорують погляди співробітників під час управління організацією та її відділами. Часто співробітники, які знають команду та проблеми в ній, не беруть участі у вирішенні цих проблем, тому ця функція створює деякі труднощі в управлінні поведінкою людей в організації. Керівники, які практикують жорсткий стиль управління, переконані в тому, що співробітникам не можна давати більше свободи у вирішенні проблем, не можна давати можливості висловитися про можливі перспективи, інакше це спричинить потурання для всього колективу.
3. Порушення правил етики та ділового спілкування у відносинах між підлеглими та начальниками, співробітниками між підлеглими, у зустрічах та партнерами на зустрічах тощо. На жаль, нерідко трапляється так, що працівники не вміють спілкуватися між собою. Неподинокі випадки, коли працівника вичитують за його помилки перед усім колективом, що є прямим порушенням корпоративної культури та етики. Є й протилежний бік: у компаніях іноді реалізується стиль управління персоналом, де всі можуть висловити особисту думку з метою покращення поточних справ підприємства. Довірчі відносини між керівником та підлеглими можуть перетворитися на дружні. Внаслідок цього порушується принцип ієрархії, субординації, що погано впливає на процес функціонування колективу.

Робочі умови та винагороди, наявність дружніх відносин із членами сім'ї, пряма залежність лідерсько-підлеглих від дружелюбності та послуху. Так було у вітчизняних компаніях, де є дуже багато родинних чи дружніх зв'язків, що дозволяє керівнику ефективно управляти підприємством. Такий стан справ нерідко стає фактором впровадження ліберального стилю управління, і в результаті появи недбалості, безвідповідальності працівників.

У сучасній українській системі управління дедалі частіше виникають актуальні питання, пов'язані з підтримкою працівників, заохоченням їхньої праці, мотивацією та стимулюванням. Останніми роками з'явилося безліч праць, орієнтованих на реалії українського менеджменту, у якому лише починають виявлятися деякі елементи західної моделі управління.

Так було в українських компаніях, де дуже слабо розвинена система заохочення, мотивації працівників. В результаті багато співробітників стикаються з психологічними проблемами, кризами, синдромом професійного вигорання. Тому значення мотивації праці, зокрема матеріальної, стає дуже важливою у системі вітчизняного менеджменту. Проблема українського менеджменту полягає в тому, що керівники недооцінюють значущість навіть словесної похвали через відсутність можливості надати матеріальне заохочення. Виділення досягнень працівника – це ефективний метод підвищення його трудової продуктивності, задоволеності своєю роботою та готовності до подальших досягнень для компанії.

Серед цих проблем слід вказати на дисбаланс у режимі роботи та відпочинку персоналу. У багатьох компаніях приділяється увага працездатності співробітника. Щоб запобігти професійному вигоранню чи перевтомі, розробляється режим праці, якого суворо дотримуються. Але в менш великих підприємствах, де корпоративна культура розвинена слабше, цьому питанню не надається великого значення.

В цілому, внаслідок неправильної чи нераціональної політики в управлінні персоналом виникають багато труднощів, які спричиняють серйозні проблеми. Якщо керівник не може вибрати конкретний стиль управління персоналом або взагалі виконує свої прямі функції непрофесійно, компанія поступово втрачатиме свої позиції на ринку. Невизначеність в управлінні персоналом та людськими ресурсами – прямий шлях до розпаду робітничого колективу.

Переваги системи управління персоналом вашої організації:

1. Креативний та творчий підхід менеджера до вирішення проблем на робочому місці, вміння мислити за гранню та бути розумнішим. Фокус на пошук нових шляхів досягнення мети, інноваційної діяльності менеджерів.
2. Посібник для менеджерів з гармонізації відносин усередині команди.
3. Продуктивність, витримка при виконанні своїх обов'язків, а також відмінна пристосовність до нових умов.
4. Бажання працівників та роботодавців постійно підвищувати свої професійні якості шляхом підвищення кваліфікації.

Таким чином, ми проаналізували ключові особливості української моделі управління персоналом, виявили її основні характеристики, а також визначили кілька правил, які необхідно дотримуватися з метою оптимізації та вдосконалення існуючої системи менеджменту в Україні. Крім того, ми виявили низку найважливіших проблем, які вказують на недосконалість вітчизняної моделі управління персоналом. Ці проблеми можуть вирішуватись лише комплексно, за умови радикального перетворення всіх управлінських підходів до управління персоналом та людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Приватна клініка Медичний Центр «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» - це сучасна медична установа з кваліфікованим персоналом та комплексом необхідного терапевтичного та лабораторного обладнання.

Приватна клініка «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» існує на ринку медичних послуг більше 12 років. Заснована у 2012 року.

Організаційно-правовою формою компанії є ТОВ – ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»).

ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» представляє собою приватне підприємство, має ліцензію на здійснення медичних послуг.

Основним видом діяльності є надання медичних послуг, діагностика і лікування. Крім діагностики і лікування ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» постачає обладнання, витратні матеріали до медичних установи, навчає спеціалістів замовника на базі медичного центру або на заводі-виробнику.

У команді компанії працюють висококваліфіковані спеціалісти: лікарі, які мають міжнародні сертифікати, сервісні інженери, які ройшли навчання на заводах-виробниках.

Приватна клініка створена для людей, які приділяють особливу увагу своєму здоров'ю. У центрі можна отримати лікування з використанням сучасного обладнання під контролем досвідчених лікарів.

Послуги доступні для людей зі середнім рівнем достатку.

Головна мета ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» – забезпечення клієнтів якісними медичними послугами.

Щоб досягти цією цілі, у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» є все саме необхідне:

1. Висококласні спеціалісти.
2. Обстеження і лікування із застосуванням сучасного обладнання;
3. Процедурний кабінет – більше 600 видів аналізів, ін'єкції, системи в зручний для пацієнтів час.
4. Запис на прийом і консультації за допомогою телефону або онлайн-записи.
5. Доступність цін і гнучка система знижок.

Місія медичного центру включає такі компоненти як: поліпшення якості обслуговування клієнтів ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»; відповідність найвищим стандартам медичної науки; досягнення позитивного результату в лікуванні;

У арсеналі компанії є широкий вибір діагностичного і лабораторного обладнання, що дозволяє проводити дослідження експертного класу.

Прийом ведуть лікарі всіх спеціальностей: терапевти, педіатри, отоларингологи, офтальмологи, неврологи, дерматологи, хірурги, гінекологи, урологи та ін.;

Власна база лабораторної і функціональної діагностики: всі види аналізів, УЗД, ЕКГ, ЕЕГ, цифровий рентген; абонементні програми для дітей і дорослих: комплексні програми спостереження, реабілітація на будинку, ведення вагітності; оформлення і ведення медичної документації, оформлення медичних карт в дитячий сад та школу.

Організаційна структура ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими лікарями клініки, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до вдосконалення систем управління, які знаходять своє відображення у тих або інших принципах управління.

Організаційна структура клініки та її управління не є чим-то застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно з мінливими умовами.

У клініці працюють постійно 32 людини. Також залучаються позаштатні спеціалісти.

На чолі стоїть директор, який відповідає за функціонування всієї клініки загалом.

Він вирішує самостійно всі питання діяльності клініки, діє від імені клініки, представляє її інтереси в інших фірмах та організаціях. Також він розпоряджається в межах наданому йому правом майном, укладає договори, зокрема за наймом працівників. Видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання усіма працівниками клініки. Завідувач несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність клініки, забезпечення безпеки всіх медикаментів, коштів та іншого майна підприємства. Видає довіреності, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами.

У підпорядкуванні директора знаходяться адміністратор, головний бухгалтер та головний лікар.

Адміністратор вирішує організаційні питання, пов'язані із закупівлею матеріалів, медикаментів, зміною обладнання. Також він займається загальногосподарськими питаннями. У його підпорядкуванні знаходяться водій, прибиральниця, кухарі.

Головний бухгалтер виконує роботу за різними ділянками бухгалтерського обліку (облік основних засобів, витрат за виробництво, надання послуг тощо). Здійснює прийом та контроль первинної документації за відповідними ділянками обліку та готує їх до лічильної обробки. Відображає в бухгалтерському обліку операції, пов'язані з рухом грошових коштів.

Головний лікар відповідає за постачання клініки медикаментів, організовує засідання лікарської комісії з професійних спірних питань, що вимагають

обговорення та прийняття правильного рішення. У його підпорядкуванні перебувають лікарі різних спеціальностей і медсестри.

Кожен лікар спеціалізується на певному виді діяльності та працює відокремлено від інших, виконуючи свої обов'язки. Але, водночас існує зв'язок між ними. У клініці регулярно проводяться семінари, круглі столи, на яких обговорюються спірні випадки в практиці, даються поради, приймаються загальні рішення.

До кожному лікарю прикріплений помічник. Зазвичай це найкращі випускники ЗВО, які вже мають досвід роботи в подібній сфері. В їх обов'язки входить допомога лікарям, виконання їх доручень, присутність при операціях, оглядах. За необхідності заміна лікаря. Варто відзначити, що для асистентів лікарів є велика ймовірність просування по службових сходах, тобто є ймовірність того, що за кілька років вони зможуть обійняти посаду лікаря. Але для цього їм, звичайно, треба проявити чимало зусиль, показати себе з кращої сторони.

Медсестри працюють позмінно. Їх обов'язками є допомога лікарям та догляд за пацієнтів.

До обов'язків сестри-господарки входить господарська робота. Організаційна структура клініки представлена на рис. 2.1.

У клініці працюють виключно висококваліфіковані працівники.

У клініці для управління персоналом використовуються різні методи:

1. Економічний метод управління, коли існує матеріальна зацікавленість працівників. Менеджер застосовує різні методи для досягнення результативності; економічний метод при цьому є найефективнішим, тому що тут має місце пряма залежність: чим більше наданих послуг, то більше отримується прибуток. Оплата праці цих фахівців будується за простою схемою: оклад + відсоток виручки. Але варто зазначити, що отримання найбільшого прибутку не є головною метою клініки. Головна її

мета – допомога клієнтам та задоволення їх потреб, оскільки медицина не терпить «нав'язування» послуг всім і кожному, і не має права без необхідності надавати ту або іншу послугу, особливо, якщо вона вимагає операційного втручання.



Рисунок 2.1. – Організаційна структури ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР».
Джерело: складено автором

2. Організаційно-розпорядчий метод також застосовується. Він заснований на наказах, розпорядженнях, коли вказівки йдуть від вищих працівників.
3. Соціально-психологічні методи управління використовуються недостатньо активно.

Нормативно закріплених основ КП у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» немає. Запитаннями роботи з персоналом займається директор клініки. Так само окремими питаннями в даній області обізнаний адміністратор.

Обидва мають вищу медичну освіту і достатню компетенцію в галузі управління персоналом.

У процесі роботи з персоналом відпрацьовуються стандартні напрямки:

1. Формування персоналу організації (планування, підбір, відбір).
2. Використання персоналу організації (адаптація, оцінка).
3. Управління персоналом організації (оплата праці, мотивація, управління конфліктами в колективі).
4. Розвиток персоналу організації (навчання, підвищення кваліфікації).

Розглянемо, наскільки ефективно наважуються ці завдання в клініці.

Для здійснення своєї діяльності ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» залучає до праці найманих працівників. Трудові відносини у клініці регулюються нормами трудового законодавства.

Проблема найму персоналу найбільш актуальна для клініки ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР».

Можливості кар'єрного зростання в клініці практично відсутні через невеликий розмір клініки. Дана проблема частково вирішується наступним чином. Як було сказано вище, до кожного лікаря прикріплюються помічник. Він зобов'язаний опрацювати на посаді помічника не менше трьох років, і тільки після цього він може просунутися вгору по службових сходах.

Для закріплення висококваліфікованих медичних працівників необхідно використовувати можливості мотивації та сприятливих умов праці.

Помічники мають такий ж графік роботи, як і лікарі. Але стоїть зазначити, що за потреби їх робочий день може тривати до 20 годин.

Медсестри працюють позмінно. Їх зміна складає 24 години і працюють вони доба через трое.

Важливим в кадровій політиці є те, що лікарі повинні один раз на тиждень залишатися на чергування. Звичайно, що це оплачується як понаднормова робота.

Так як клініка ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» - це комерційна організація, отже, заробітна плата залежить від виручки. У то ж час для працівників встановлений оклад, а за результатами діяльності клініки передбачається преміювання.

Підвищуючі коефіцієнти за окладами:

- підвищуючий коефіцієнт до займаної посади;
- підвищуючий коефіцієнт за вислугу років у наступних розмірах: при стажі роботи від 1 до 5 років – 10 %; від 5 років до 10 років – 15 %; від 10 років до 15 років – 20 %; від 15 років – 30 %;
- підвищуючий коефіцієнт до окладу за кваліфікаційну категорію;
- персональний підвищуючий коефіцієнт до окладу (можливо встановлений за рішенням головного лікаря, що оформляється відповідним наказом).

Доплати – носять тимчасовий характер (тиждень, місяць, квартал) та частіше всього стимулюють:

- зайнятість – доплата за понаднормові роботи; за роботу в вихідні і святкові дні; за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- складність (кваліфікацію) – доплата за суміщення професій; за професійне майстерність; за виконання робіт різної кваліфікації;
- відповідальність – доплата за виконання завдань, які потребують підвищеної відповідальності.

Надбавки – носять більш постійний характер і складають від 10 до 50 % місячного посадового окладу, вони стимулюють:

- зайнятість – за виконання обов'язків вакантних посад;
- складність – за шкідливі і небезпечні умови праці;
- відповідальність – за матеріальну відповідальність, працівнику за виконання обов'язків завідувача, керівнику за збільшення чисельності працівників.

Відповідно до законодавства здійснюється обов'язкове соціальне страхування, згідно з яким роботодавці відраховують внески в пенсійний фонд, фонд соціального страхування, фонд обов'язкового медичного страхування. Засоби з цих фондів прямують на соціальні виплати: медичну страхову допомогу, пенсії за віком, інвалідності, у випадку втрати годувальника.

Кожен з працівників має право на щорічну 24-х денну відпустку.

Витрати на оплату цих відпусток проводиться за рахунок коштів, спрямованих на оплату праці.

У разі звільнення з роботи проводяться наступні адміністративні процедури.

Видається наказ директора про звільнення працівника. Оригінал наказу зберігається в клініці, копію наказу інспектор відділу кадрів підшиває в особисту справу працівника.

Після цього інспектор відділу кадрів робить запис у трудовій книжці та в особистою картці звільненого працівника. Трудова книжка видається звільненому працівнику на руки в день припинення трудового договору.

Таким чином, у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» немає письмово закріпленої КП, в то ж час реалізуються у різному обсязі всі необхідні напрямки роботи з персоналом.

Основне призначення кадрової документації – надати велику прозорість трудових відносин. Вся система кадрової документації встановлює певні правила, за дотримання яких співробітникам гарантована стабільність, а адміністрації простіше керувати персоналом. Максимально точна регламентація кола прав та обов'язків за допомогою кадрових документів відповідає інтересам обох сторін трудових відносин.

До складу локальних нормативних актів ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» згідно з з нормами КЗпП України входять:

1. Штатний розклад встановлює чисельність структурних підрозділів в складі організації, посадовий і чисельний склад працівників (керівників, спеціалістів та технічних виконавців) у кожному структурному підрозділу і за організацією в цілому на календарний рік із зазначенням фонду заробітної плати.
2. Структура та штатна чисельність закріплюються спеціальним документом, в якому вказуються всі структурні підрозділи, найменування посад і кількість штатних одиниць за кожною посадою. Документ підписується заступником керівника організації, що підлягає погодженню з головним бухгалтером, начальником відділу кадрів та затверджується керівником.

Аналіз організації праці персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» показав, що документально оформленої кадрової політики в організації немає. В організації відсутнє Положення про КП, Положення про персонал; немає інструкції з діловодства, посадових інструкцій ряду співробітників.

Дослідження системи документаційного забезпечення управління персоналом ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» виявило ряд суттєвих проблем, які вимагають системного рішення.

Серйозним порушенням в системі документаційного забезпечення управління персоналом є відсутність якихось нормативно-методичних матеріалів, що регламентують роботу з документами (табл.2.1).

Зберігання документів у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» здійснюється децентралізовано. Співробітники підприємства документи на зберігання не здають, а зберігають їх на робочих місцях.

Таблиця 2.1 – Документація, регулююча КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

№	Найменування	Наявність
1.	Колективний договір	+
2.	Трудовий договір з працівником	+
3.	Трудовий договір з керівником	+
4.	Посадова інструкція працівника	Частково
5.	Посадова інструкція керівника	Частково
6.	Правила внутрішнього трудового розпорядку	+
7.	Положення про персонал	-
8.	Положення про КП	-
9.	Становище про оплату праці та преміювання співробітників	+

Джерело: складено автором

При цьому потрібно розробити комплекс нормативних та організаційних документів, що регламентують КП і управління персоналом у приватній клініці.

2.2. Аналіз складу, структури та руху персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Зміна чисельності працюючих в клініці можна спостерігати у табл. 2.2 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості співробітників ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Роки	Кількість співробітників, осіб	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, %
2021	30	-	-
2022	32	6,7	2
2023	32	0	0

Джерело: складено автором

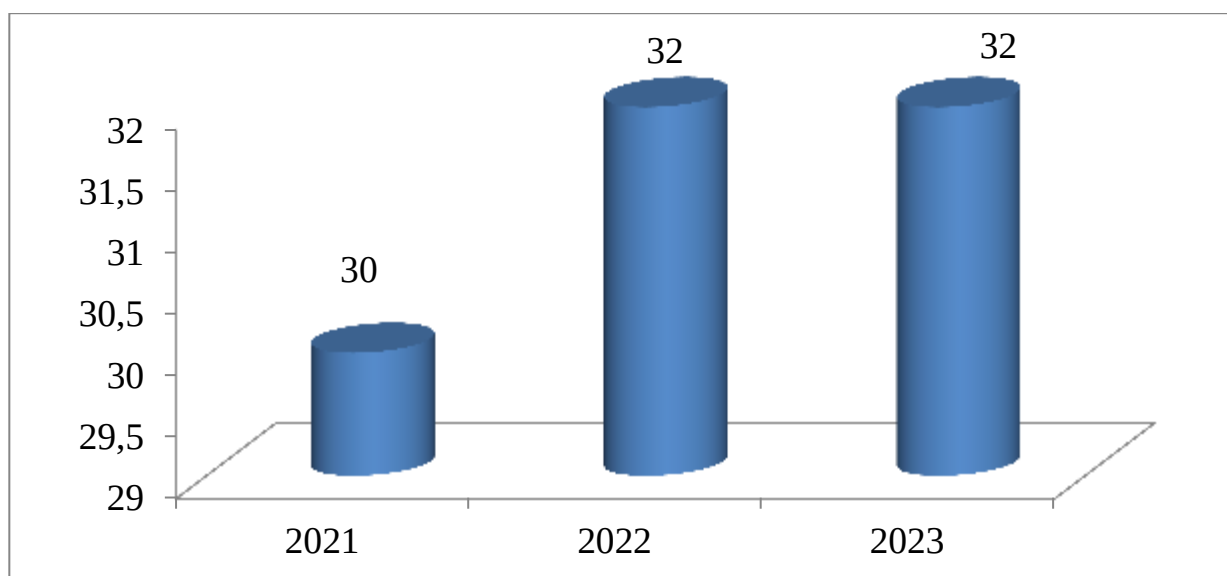


Рисунок 2.2. – Динаміка кількості співробітників ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за 2021-2023 рр, осіб. Джерело: складено автором

З графіка видно, що кількісний склад працівників за останні 3 роки залишається практично незмінним. В умовах кризи адміністрація ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» не планує розширення бізнесу. За потребою керівництво клініки запрошує на тимчасову роботу за трудовим договором позаштатних працівників.

Таблиця 2.3. – Якісна характеристика персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за рівнем освіти станом на 31.12.2023 р.

Рівень освіти співробітників	Кількість осіб	% співвідношення
Вища освіта	15	47
Середньо-спеціальна освіта	11	34
Середня освіта	6	19
Усього	100	100

Джерело: складено автором

Проаналізувавши якісний склад співробітників бачимо, що вищу освіту має переважно адміністративно-керуючий персонал та лікарі, середньо-спеціальну – медичні сестри; середню – обслуговуючий персонал, що дуже закономірно, оскільки рівень виконуваної роботи висуває свої вимоги до якості освіти співробітників.

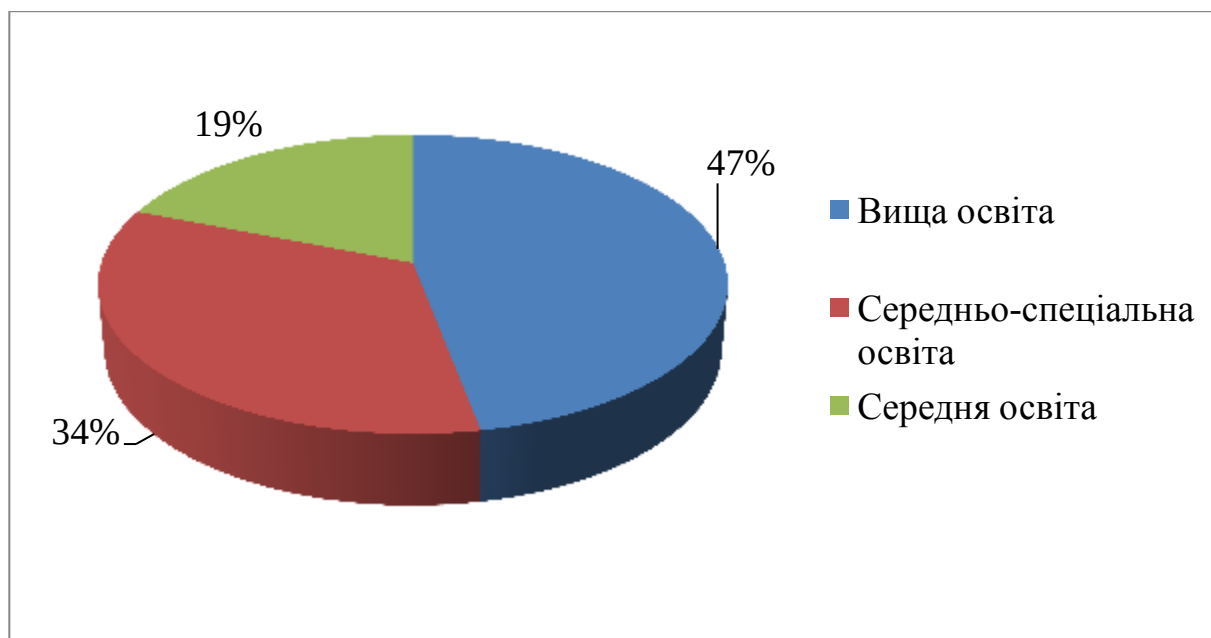


Рисунок 2.3. – Якісна характеристика персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за рівнем освіти станом на 31.12.2023 р., у %. Джерело: складено автором

Таблиця 2.4. – Якісна характеристика персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за наявністю вченого ступеня на за 2021-2023рр.

Роки	Відсоток лікарів, які мають вчений ступінь	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, %
2021	33,3	-	-
2022	38,5	15,6%	5,2
2023	46,1	19,7%	7,6

Джерело: складено автором

Рисунок 2.4 відображає динаміку кількості лікарів, які мають вчений ступінь лікаря або кандидата наук в загальній чисельності основного штатного складу лікарів.

З діаграми слід, що за останні 3 років підвищилася кваліфікаційна характеристика лікарів клініки У 2023 році прийнятий 1 кандидат наук.

Зазначимо дуже важливу деталь: високий відсоток сумісників, протягом всього періоду, що розглядається, відзначається постійне зростання числа сумісників-лікарів.

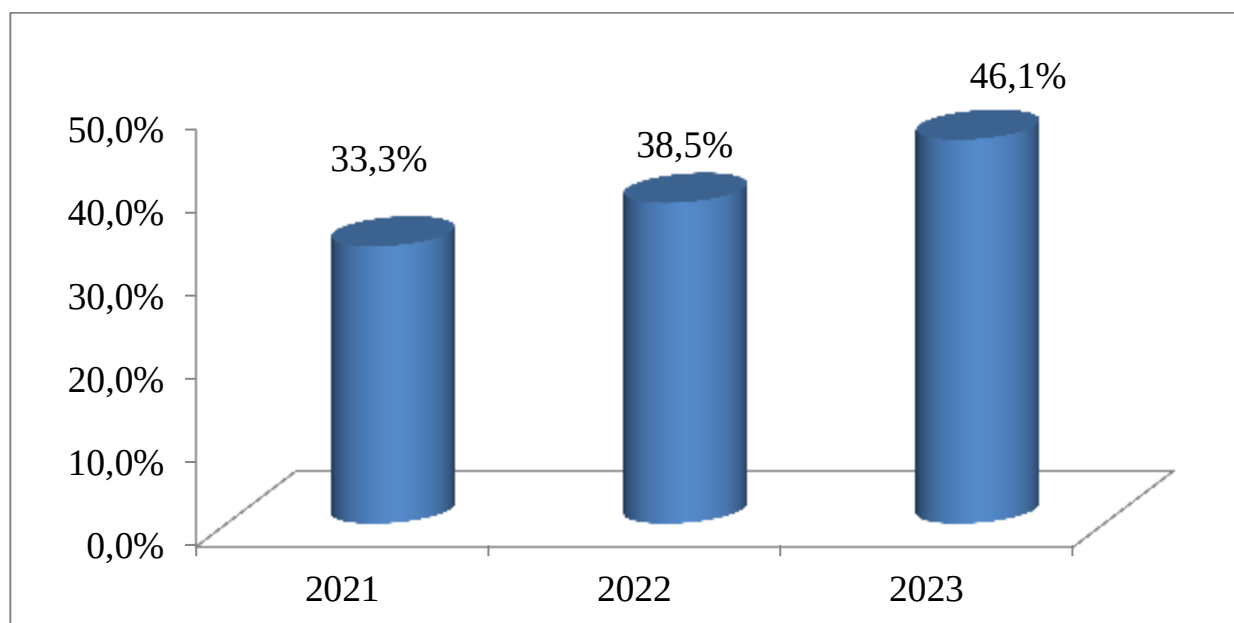


Рисунок 2.4. – Якісна характеристика персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за наявністю вченого ступеня на за 2021-2023рр., у %. Джерело: складено автором

Як показує більш детальний аналіз, найбільша частина сумісників кандидати та доктори наук. Серед них, які мають вчений ступінь, сумісників до 80 %.

Затребуваність цієї категорії лікарів цілком зрозуміла. Це покращує якісну структуру медичного складу в клініці.

Розглянемо вікові характеристики персоналу.

Таблиця 2.5. – Вікова структура персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» станом на 31.12.2023 р.

Вік	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	більше 70
Кількість	6	10	11	4	1	0
Відсоток	18,8	31,3	34,4	12,5	3,1	-

Джерело: складено автором

Як показує графік, більшість співробітників знаходяться в самому продуктивному віці від 30 до 50 років, коли висока кваліфікація поєднується з наявністю професійного досвіду. Вікові співробітники – це висококваліфіковані лікарі з вченим ступенем.

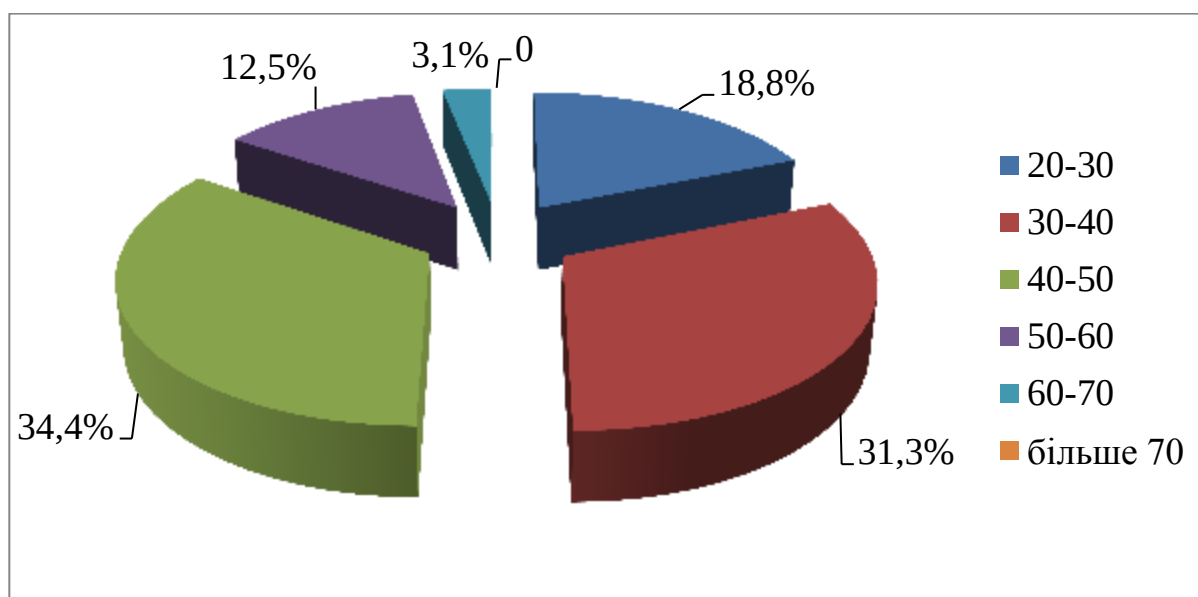


Рисунок 2.5. – Вікова структура персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» станом на 31.12.2023 р., у %. *Джерело: складено автором*

Колектив ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» змішаний, що є найбільш сприятливою умовою для ефективного управління колективом.

Таблиця 2.6. – Гендерна структура персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» станом на 31.12.2023 р.

Вік	Чоловіки	Жінки
Кількість	11	21
%	34,4	65,6

Джерело: складено автором

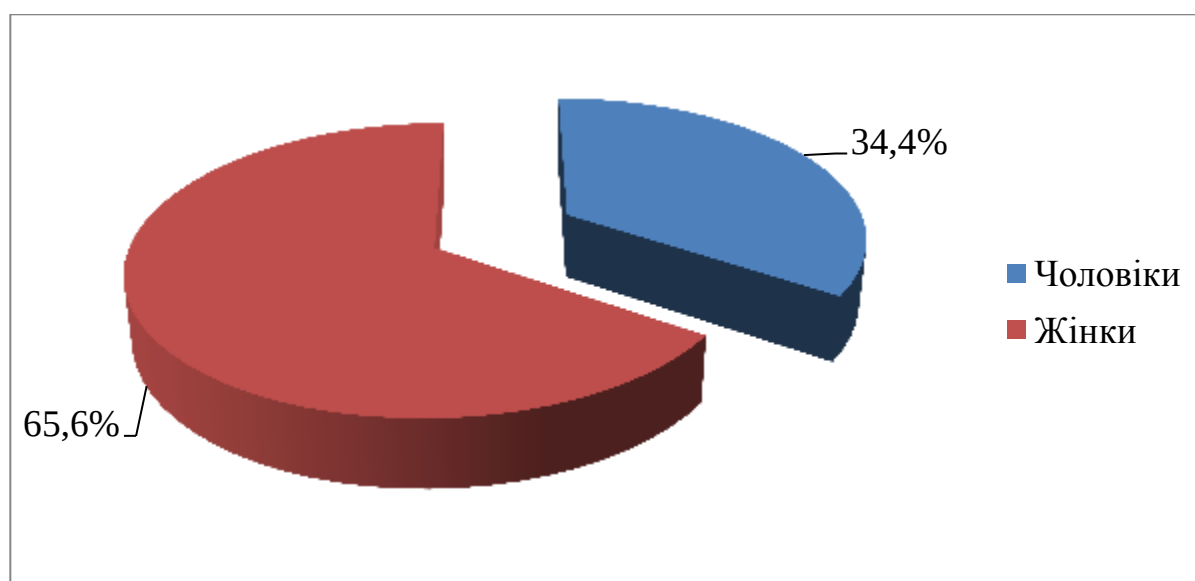


Рисунок 2.5. – Гендерна структура персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» станом на 31.12.2023 р., у %. *Джерело: складено автором*

Таким чином, персонал ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» характеризується високим досвідом та професіоналізмом.

2.3. Аналіз показників за ключовими напрямками кадрової політики та виявлення проблем її реалізації

Практика показує, що найбільш «чутливими» критеріями діяльності служб персоналу є такі: коефіцієнти плинності, руху, стабільності кадрів, оборот персоналу, показники рівня підготовки кадрів, середній вік та стаж, чисельність за статтю та віком, втрати робітником часу.

Таблиця 2.6. – Динаміка плинності персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за 2021-2023 рр.

Роки	Плинність персоналу	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, %
2021	6,7 %	-	-
2022	6,2 %	- 7,5 %	-0,5 %
2023	6,2 %	0	0

Джерело: складено автором

Постійність достатньо низького коефіцієнта плинності свідчить про хорошу обстановку в колективі та високої цінності даної роботи для співробітників.

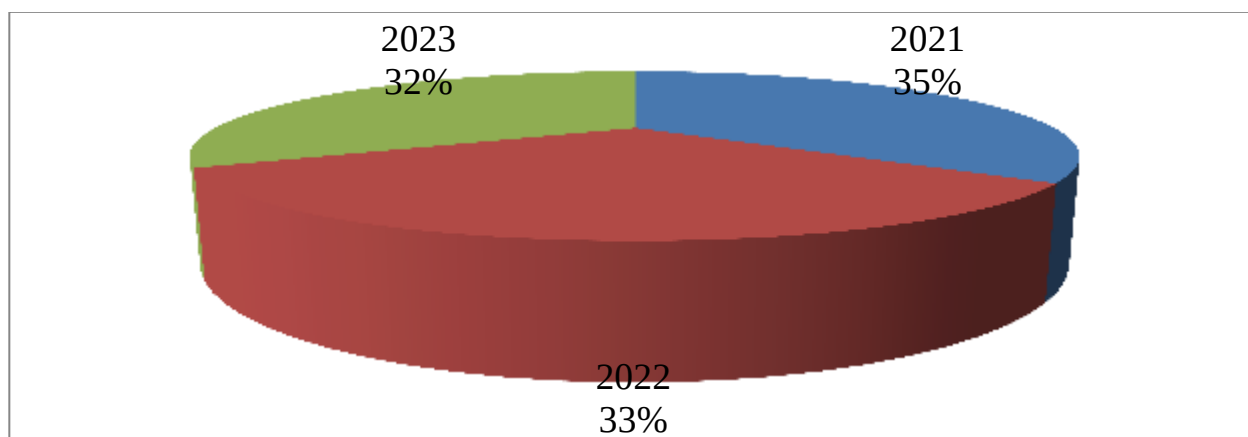


Рисунок 2.6. – Динаміка плинності персоналу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за 2021-2023 рр., у %. *Джерело: складено автором*

Також показником ефективності КП може стати вивчення мотивів звільнення. Проаналізувавши накази про звільнення за весь період існування клініки можна зробити висновок про те, що основною причиною звільнення є – власне бажання.

Стиль керівництва у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» ближчий до авторитарного, оскільки підприємство невелике і має лінійно-функціональну структуру. Перевагою такого керівництва є підтримка дисципліни в організації, а до недоліків можна віднести відсутність ініціативи у працівників.

Таблиця 2.7. – Динаміка кількості співробітників ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР», які отримали матеріальну допомогу за 2021-2023 рр.

Роки	Кількість співробітників, отримали матеріальну допомогу, осіб	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, %
2021	11	-	-
2022	13	18,2 %	2
2023	15	15,4 %	2

Джерело: складено автором

Розглянемо показники матеріального стимулювання співробітників. Щороку збільшується кількість співробітників, які отримали матеріальну допомогу (рис. 2.7).

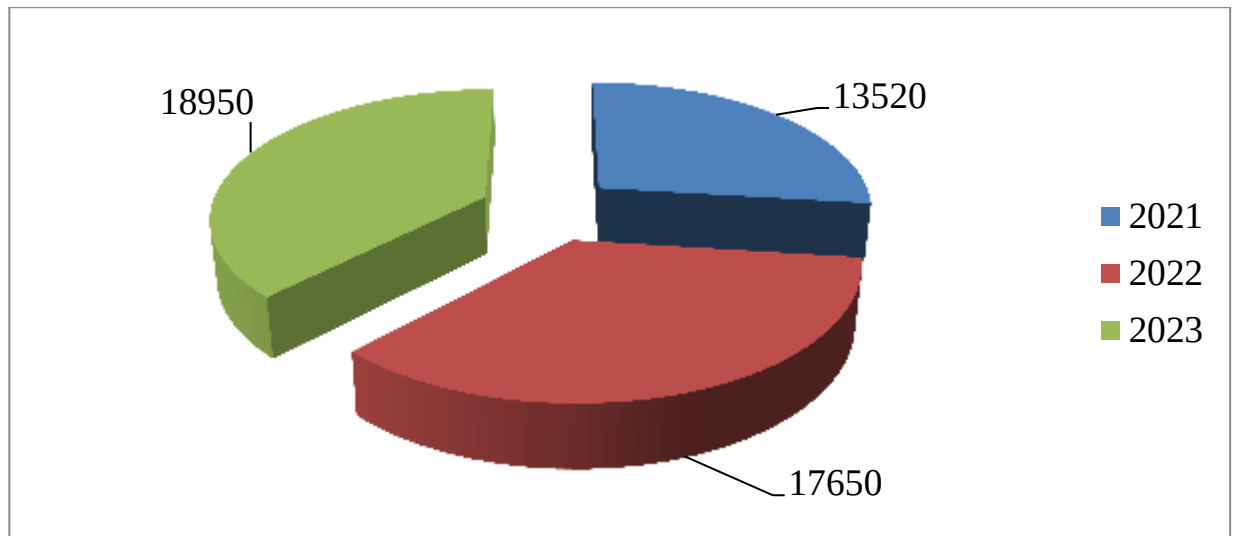


Рисунок 2.7. – Динаміка кількості працівників ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР», які отримали матеріальну допомогу за 2021-2023 рр., осіб. Джерело: складено автором

Також збільшується середній розмір матеріальної допомоги (рис. 2.8).

Таблиця 2.8. – Динаміка середнього розміру матеріальної допомоги ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за 2021-2023 рр.

Роки	Середній розмір матеріальної допомоги, грн	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, %
2021	13520	-	-
2022	17650	30,5%	413
2023	18950	7,4%	130

Джерело: складено автором

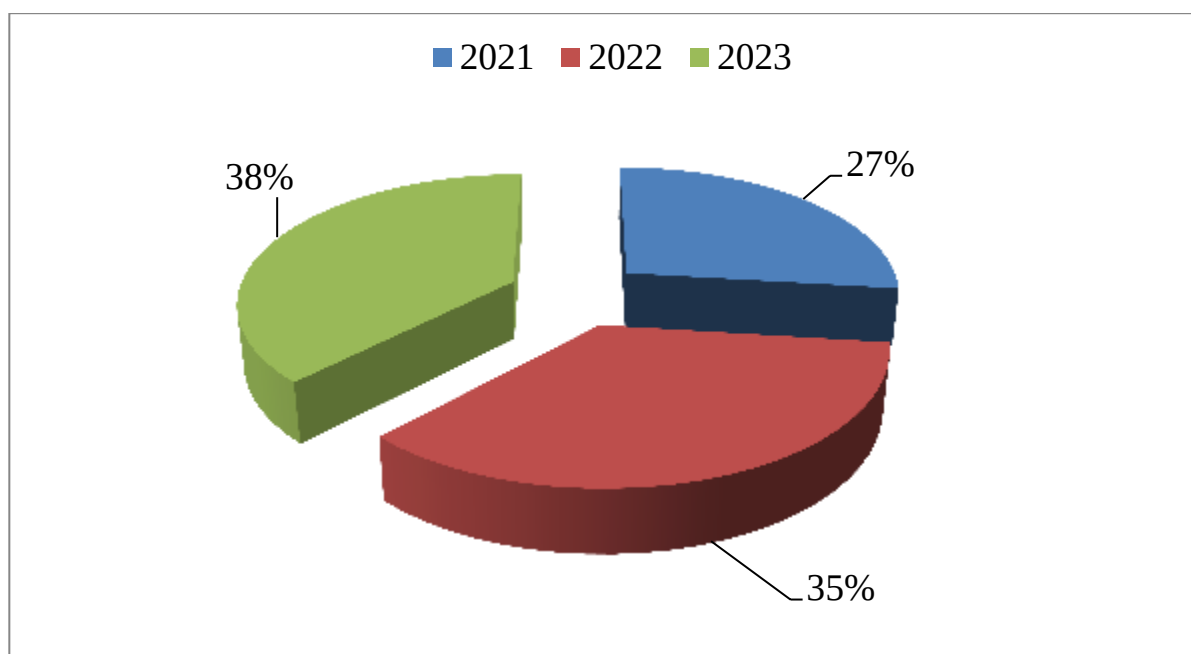


Рисунок 2.8. – Динаміка середнього розміру матеріальної допомоги ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за 2021-2023 рр., у %. Джерело: складено автором

Загальний рівень заробітної плати в клініці (з обліком надбавок і премій) є достатньо високим.

Таблиця 2.9. – Динаміка середнього рівня заробітної плати в місяць співробітників ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за 2021-2023 рр.

Категорія співробітників	2021	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, %	2022	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, %	2023	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, %
Лікарі	50432	-	-	51278	2,8%	846	52674	4,5%	1396
Медичні сестри	37484	-	-	38543	6,1%	1059	39135	3,2%	592
Персонал	25236	-	-	26245	6,6%	1009	26982	4,5%	737

Джерело: складено автором

Заробітна плата залежить від кваліфікації, категорії лікаря та медсестри. Тому досвідчені співробітники отримують більше середнього. Загалом, рівень оплати праці співробітників відповідає аналогічним приватним клінікам міста.

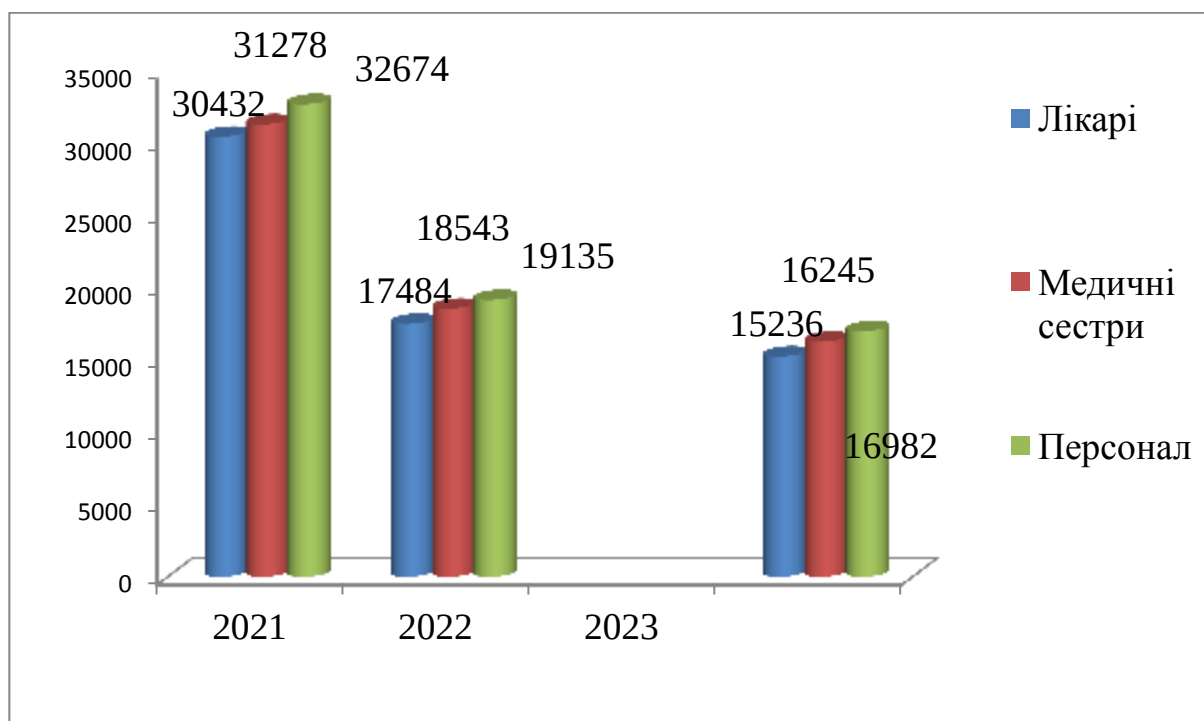


Рисунок 2.9. – Динаміка середнього рівня заробітної плати співробітників ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» за 2021-2023 рр.. Джерело: складено автором

Мотиваційна структура співробітників. Керуючи персоналом, суб'єкт повинен знати основні цінності колективу та мотиви діяльності співробітників організації, з метою більш ефективного вибору тих або інших методів впливу на об'єкт управління.

У процесі дослідження респондентам було поставлено запитання: «Оцініть, що на Ваш погляд, є головним в трудовій діяльності?» і було запропоновано визначити важливість від 1 до 5 за мірою спадання важливості варіанти від-

повіді. В результаті аналізу отриманої інформації були розроблені мотиваційні ядра всього колективу організації та окремих категорій працівників.

Аналізуючи дану мотиваційну структуру можна сказати наступне, що найбільше значення для персоналу організації має досягнення високого професійного рівня; на другому місці – матеріальна винагорода; третє і четверте місце займають робота за професією та гарні відносини в колективі; на п'ятому місці – умови праці.

Також проведено опитування з готовності до змін в управлінні персоналом. В процесі аналізу документів в установі було зроблено висновок про те, що у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» відсутня КП, закріплена в будь-яких документах. В процесі проведення опитування експертами було поставлено питання про наявність в організації КП персоналу, відповіді представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10. – Розподіл відповідей на запитання: «Чи існує у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» КП ?»

Варіанти	абсол.	%
так, політика існує у вигляді окремого документа	0	0
так, політика існує, але в документах не закріплена	22	68,8
важко відповісти	9	31,2
ні, розробку КП вважаю недоцільною	0	0
Загальний підсумок	32	100

Джерело: складено автором

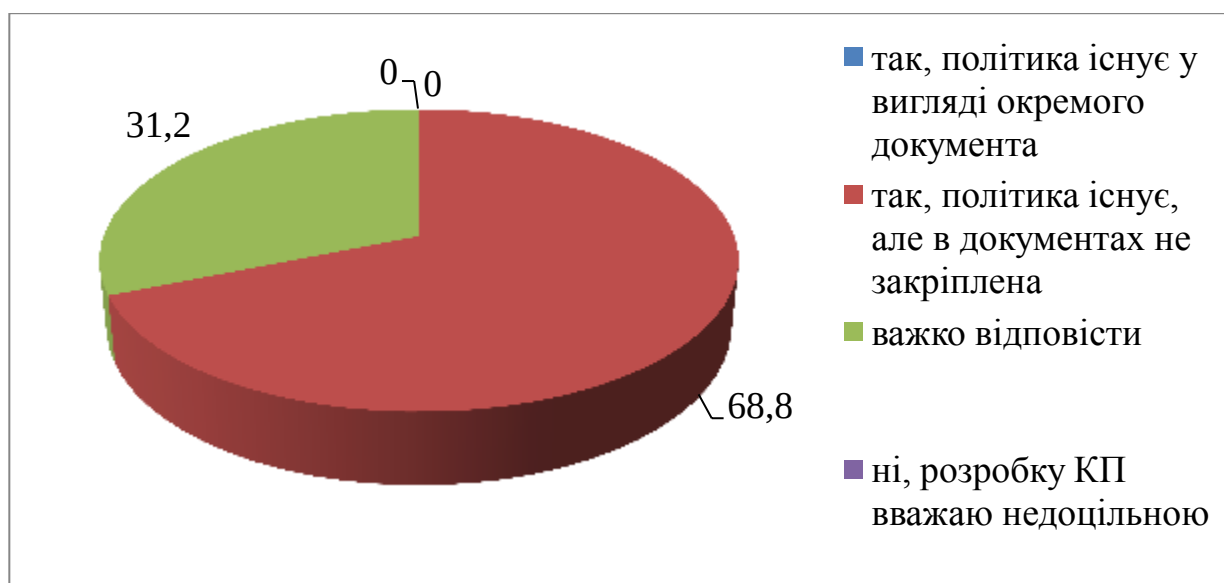


Рисунок 2.10. – Розподіл відповідей на запитання: «Чи існує в клініці КП?». Джерело: складено автором

На сьогодні у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» ведеться робота в області становлення системи управління персоналом. Більшість опитаних показало позитивне ставлення до реформування системи управління персоналом.

Таблиця 2.13 – Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви ставитеся до реформування системи управління персоналом?»

Варіанти	Абсол.	%
позитивно, вважаю це своєчасним і необхідним	22	68,8
позитивно, в випадку прийняття даного рішення керівництвом	3	9,4
нейтрально	5	15,6
негативно, не бачу сенсу	2	6,2
Загальний підсумок	32	100

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані табл. 2.13, бачимо, що 68,8 % працівників вважають створення системи управління персоналом необхідним та своєчасним процесом,

але при цьому існують співробітники, які негативно відносяться до даного процесу.

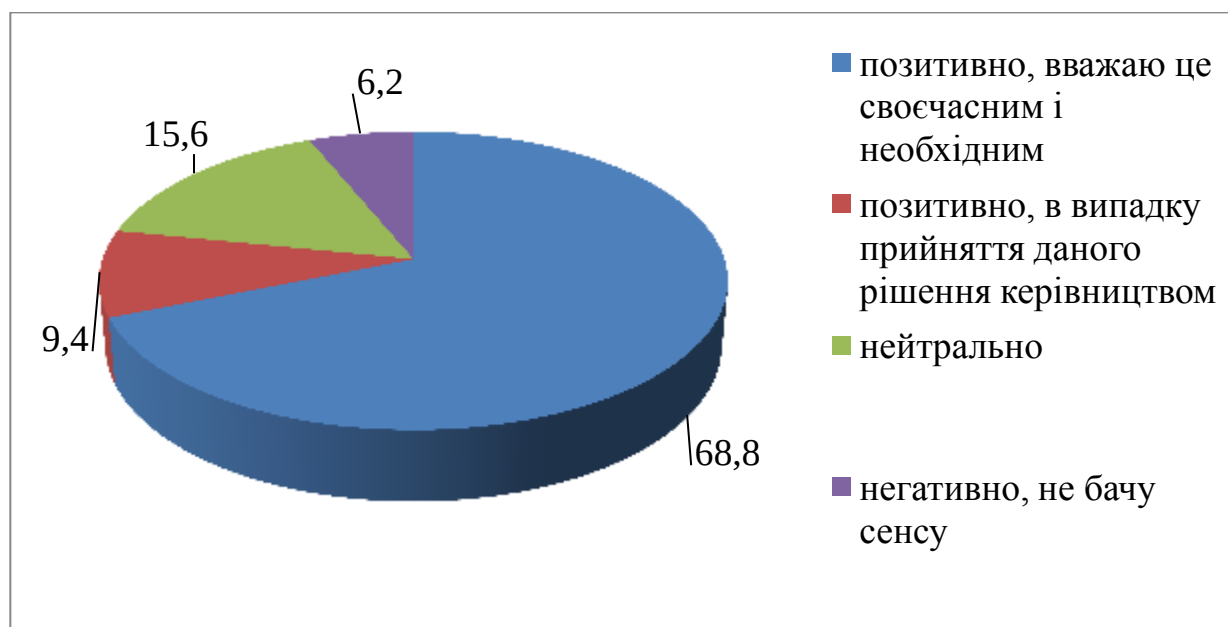


Рисунок 2.11 – Розподіл відповідей питанням: «Як Ви ставитесь до реформування системи управління персоналу?»

Таблиця 2.14 – Розподіл відповідей на питання: «Як Ви ставитеся до нововведення в управлінні?»

Варіанти відповідей	Кількість, осіб	%
Готовий до нововведенням повністю	10	31,3
Адаптуюсь до них, але поступово	16	50
Важко переживаю будь-які зміни	5	15,6
Вважаю зміни зайвими	1	3,1
Усього	32	100

Джерело: складено автором

У табл. 2.14 представлена інформація про готовність персоналу клініки до змін в області управління, в цілому результати є позитивними, так як 31,3 %

співробітників відповіли, що готові до змін та 50 % опитаних відповіли, що адаптуються до змін, але для цього їм потрібен час.

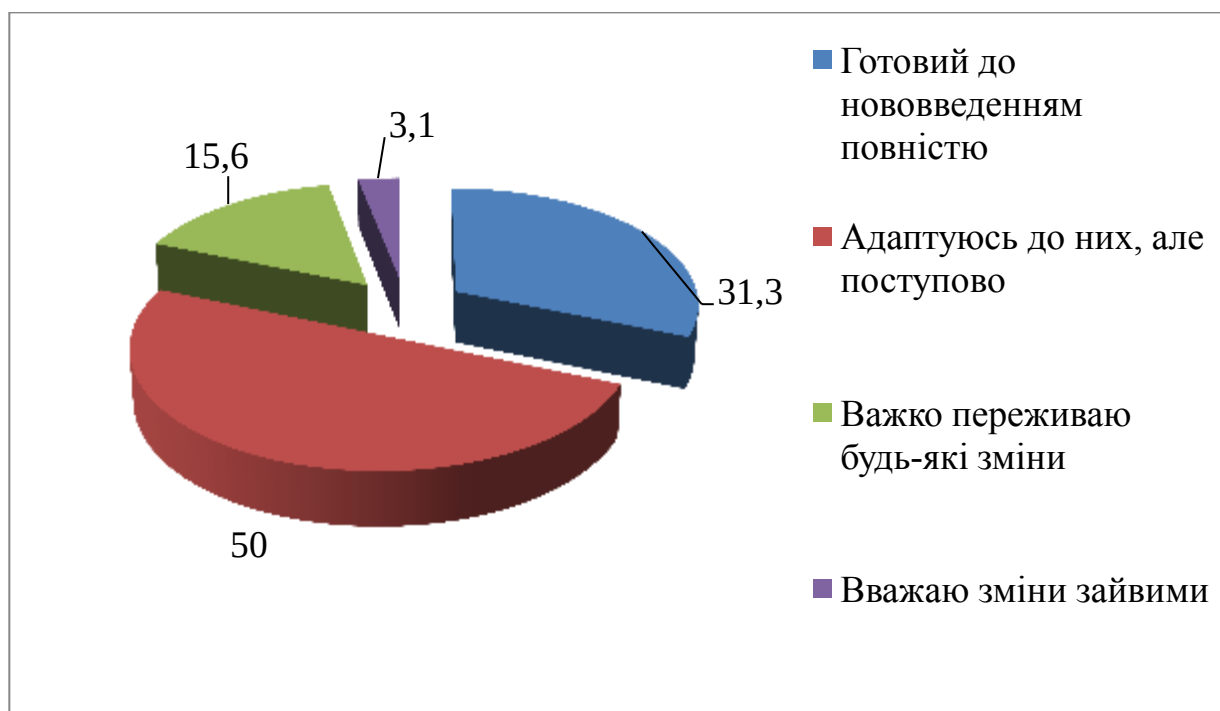


Рисунок 2.12. – Розподіл відповідей на питання: «Як Ви ставитеся до нововведення у управлінні?»

Таким чином, проаналізувавши КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР», можна зробити такі висновки:

1. Аналіз кадрового складу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» свідчить, що персонал підприємства висококваліфікований.
2. Співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів постійно низька.
3. КП в клініці документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються.
4. Немає співробітників, яким закріплені обов'язки з управління персоналом.

5. Співробітники розуміють, що потрібна розробка КП для підвищення ефективності роботи.

На нашу думку, великий потенціал має такі методи управління персоналом як економічні (матеріальна стимуляція) і соціально-психологічні (нематеріальна стимуляція, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі), а також підвищення кваліфікації керівництва.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Рекомендації з вдосконалення кадрової політики ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

В ході аналізу було виділено основні проблеми в реалізації КП клініки ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Саме на вирішення даних проблем будуть спрямовані рекомендації.

Таблиця 3.1. – Рекомендовані заходи з розвитку КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Проблема	Рішення
1. Немає документального оформлення КП.	Створення документа «Положення про КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР».
2. Недостатня управлінська кваліфікація керівництва	Підвищення управлінської кваліфікації керівництва
3. Недостатня увага нематеріальної мотивації співробітників	Розробка заходів щодо нематеріальної мотивації: корпоративні заходи
4. Необхідність підвищення спільного рівня обслуговування в клініці	Вдосконалення системи депремування

Джерело: складено автором

Всі ці заходи сприятимуть удосконаленню КП клініки ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР». Зупинимось більше докладно на рекомендації.

1. Створення документа «Положення про КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР».

При розробці документа, який відбиває КП організації, необхідно прагнути до того, щоб створити ефект синергізму, шукаючи, як одні практики можуть

підтримувати інші, і виявляючи загальні потреби, які можуть бути задоволені ініціативами в різних областях управління персоналом.

У документі, відбивається зміст КП організації, де можуть бути передбачені такі розділи:

1. Загальні положення.
2. Об'єкт і суб'єкт КП.
3. Базові принципи КП.
4. Цілі і завдання реалізації КП.
5. Інші.

Під час підготовки тексту розділу «Загальні положення» слід врахувати, що КП організації є довгостроковим документом, який розрахований як мінімум на 5-річний період, і представляє собою сукупність основних підходів організації до розробки системи впливів на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку організації.

Проект документу «КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» представлений у Додатку А.

Структура документа КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»:

1. Загальні положення.
2. Об'єкт і суб'єкт КП.
3. Основні принципи КП.
4. Цілі та завдання реалізації КП.

КП включає три взаємопов'язані напрямки:

- планування і оптимізація чисельності і структури кадрів;
- вдосконалення підготовки кадрів;
- управління людськими ресурсами охорони здоров'я.

Основна мета КП на найближчу перспективу полягає в розвитку системи управління КП в організації, яка заснована на раціональному плануванні підготовки та працевлаштуванні кадрів, використанні сучасних освітніх технологій і

ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяють забезпечити організацію персоналом, який здатний на високому професійному рівні вирішувати завдання підвищення якості медичної та лікарської допомоги населенню.

Основні концептуальні завдання з реалізації КП складаються в наступному:

1. Забезпечення подальшого розвитку комплексної системи планування кадрових ресурсів з обліком структури потреби організації, їх раціонального розміщення і ефективного використання.
2. Підвищення професійного рівня працівників охорони здоров'я на основі подальшого розвитку системи безперервної освіти
3. Підвищення рівня життя працівників, приведення системи оплати праці у відповідність зі складністю, кількістю і якістю надання медичної допомоги.
4. Забезпечення правового та соціального захисту працівника, підвищення ефективності заходів щодо охорони праці.

Реалізація поставлених завдань має забезпечити оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного і якісного складу працівників, розвиток кадрових ресурсів відповідно з потребами практичної охорони здоров'я, вимогами чинного законодавства та станом ринку праці.

5. Основні напрямки КП.
6. Оптимізації кадрового складу.
7. Створення і підтримка організаційного порядку в компанії.
8. Створення і розвиток системи навчання і підвищення кваліфікації.
9. Формування і зміцнення корпоративної культури компанії.
10. Заключні положення.

Впровадження подібного документа дозволить документально зафіксувати цілі, завдання, принципи, напрями, механізми реалізації КП в приватній клініці ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР».

Прийняття менеджера з персоналу в даний момент неможливе через фінансові обставини, тому пропонується закріпити обов'язки з координації КП за адміністратором клініки та включити дані обов'язки в його посадову інструкцію.

Для підвищення управлінської кваліфікації керівництва клініки пропонується проведення тренінгу.

Для проведення рекомендуємо наступну програму. Тренінг «Ефективне керівництво» (табл. 3.2).

Аудиторія. Тренінгове розроблення проводиться для керівників середньої та вищої ланки.

Ціль. Тренінг розвиває навички ефективної організації власної діяльності і діяльності підлеглих.

У результаті тренінгу учасники: зможуть підвищити продуктивність діяльності персоналу та зміцнити свій авторитет керівника,

Придбають навички раціонального розподілу та використання ресурсів в т.ч. тимчасових, підвищать дієвість інструментів управління співробітниками.

У чому особливість тренінгу: 70 % практики. Практичне відпрацювання і оцінка ефективності пропонованих технік безпосередньо на тренінгу, динамічна і легка для сприйняття форма навчання.

Далі щорічно необхідно проходити подібні курси, які можуть торкатися різних сторін управління в установі.

Таблиця 3.2. – Програма тренінгу «Ефективне керівництво»

Тема/Які навички розвиває?	Результат
1. Складники управлінської діяльності. 2. Сфери відповідальності керівника. 3. Модель «Колесо менеджменту».	Чітке розуміння керівником пріоритетів у діяльності
1. Планування часу і робіт. 2. Постановка цілей; зв'язок цілей із планами. 3. Методи планування робіт підлеглих. 4. Управління проектами і планування діяльності за умов дефіциту часу. 5. Діаграма Ганти.	Упорядкування діяльності Рациональний розподіл та використання ресурсів у т.ч. тимчасових.
Ситуаційне лідерство: — стадії формування колективу(бізнес-команди); — особливості управління на різних стадіях; — вибір оптимального стилю керівництва.	Зміцнення авторитету керівника. Підвищення продуктивності діяльності співробітників
1. Делегування повноважень. 2. Принципи делегування. 3. Різниця між делегуванням повноважень і постановкою завдань співробітникам. — перешкоди до ефективного делегування і шляхи їх подолання; — що необхідно, що не можна делегувати; — делегування повноважень та результативність роботи підлеглих.	Зниження власних тимчасових витрат на неефективну діяльність. Підвищення відповідальності підлеглих.
Вибір інструментів мотивації «Стабілізатори» і «мотиватори». Використання «Стабілізаторів» для утримання. Використання «Мотиваторів».	Підвищення ефективності інструментів управління

Джерело: складено автором

Це стосується підбору персоналу, оцінки діяльності, мотивації, встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату, корпоративної культури тощо.

Наступним напрямом є розробка корпоративних заходів. Створення традицій організації є важливим елементом нематеріальної мотивації співробітників організації.

Корпоративні заходи – завжди свято для персоналу, будь-то день народження компанії або проведення конференції. З'являється можливість поспілкуватися з колегами у неформальній обстановці. Щоб це спілкування пішло на користь як окремим співробітникам, так і корпоративній культурі загалом, менеджерам необхідно ретельно спланувати і підготувати захід.

Організація корпоративних заходів здійснюється як з залученням event-компанії, а також самотужки. Якщо ми маємо справу з корпоративним святом, оптимальним варіантом було б прийняти активну участь у розробці програми та сценарію, а організаційно-технічну складову доручити спеціалізованій агенції.

Організація корпоративних заходів робочої спрямованості, начебто корпоративних семінарів, має трохи інші цілі (які ставить керівництво компанії), а тому головне в цьому випадку – знайти надійну event-компанію та доручити їй усі організаційні моменти у рамках бюджету, від вибору місця проведення семінару до виготовлення роздаткових матеріалів.

Проведення корпоративних заходів завжди проходить з обліком поставленою керівництвом цілі, але при цьому слід пам'ятати, що головне згуртування команди, від нього залежить процвітання компанії. Згадка про події повинно супроводжуватися тільки позитивними емоціями, тому до його підготовки і проведенню треба підходити не менше відповідально, чим до роботи над проектом [31].

Проведення корпоративних заходів вимагає певних матеріальних та тимчасових витрат, але нагородою за успішно організований свято або цікавий семінар буде подяка співробітників, підвищення їх командного духу та стимул продовжувати роботу після відмінно проведеного дозвілля.

Можливі заходи:

1. Конкурси малюнків для дітей співробітників з цінними призами.
2. Щорічне вшанування – маленький банкет – в честь довгожителів компанії, тобто працюючих з її основи.

3. Новий рік проводиться не тільки для співробітників, але і для них дітей.
4. Спільний виїзд на природу (екскурсія, поїзди за грибами або інше на вибір співробітників). 1-2 автобуси на всіх бажаючих з будь-яких підрозділів.

У Додатку 2 ми наводимо рекомендації, дані керівництву організації з проведення різних корпоративних заходів:

1. Корпоративна вечірка до Дня народження компанії.
2. Корпоративні свят.

Рекомендується застосовувати корпоративні заходи в таких напрямках, як [17]:

- формування, розвиток і підтримка командного духу;
- згуртування колективу, підвищення лояльності співробітників, створення атмосфери довіри і поваги в команді;
- розвиток комунікації між співробітниками / підрозділами; емоційна і фізична розрядження.

Для підвищення дисципліни співробітників пропонується доповнити систему депремування.

На підприємстві існує система депремування персоналу. Пропонуємо її доповнити (табл. 3.3):

- необхідно підвищити штрафи за повторне порушення трудової дисципліни;
- ввести штраф за недотримання норм ділового етикету при наявній скарг клієнта.

Заходи депремування підвищать рівень трудової дисципліни персоналу і будуть сприяти підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Розіб'єм процес впровадження нововведень на декілька більших етапів та проаналізуємо їх (рис. 3.1).

Таблиця 3.3. – Система депремування у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

№	Види депремування	Сума (грн.)
1.	Запізнення більш ніж на 15 хв.	150-00
2.	Повторне запізнення більш ніж на 15 хв.	250-00
4.	Запізнення більш ніж на 30 хв.	300-00
5.	Повторне запізнення більш ніж на 30 хв.	400-00
6.	Невихід на роботу (без поважної причини).	1000-00
7.	Повторний невихід на роботу (без поважної причини).	1500-00
8.	Неявка на екзамєн, тренінг, на загальні збори (без поважної причини).	300-00
9.	Відлучення з робочого місця (без дозволу менеджера).	100-00
10.	Повторне відлучення з робочого місця (без дозволу менеджера).	200-00
11.	Скарга клієнтів на неповажне ставлення, погане обслуговування.	400-00
12.	Повторні скарга клієнтів на неповажне ставлення, погане обслуговування.	600-00

Джерело: складено автором



Рисунок 3.1. – Етапи впровадження нововведень у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР». *Джерело: складено автором*

Уявимо використання проекту в вигляді Діаграми Ганти.

Діаграма Ганта це популярний тип стовпчастих діаграм (гістограм), який використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проекту.

Таблиця 3.4. – Побудова Діаграми Ганта

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.	тиж.
Етап 1													
Етап 2													
Етап 3													
Етап 4													
Етап 5													

Джерело: складено автором

Останній п'ятий етап (Впровадження) починається після завершення навчання та впровадження даної системи має зайняти 12 тижнів.

3.2. Прогноз ефективності заходів щодо вдосконалення кадрової політики у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Розрахуємо витрати на використання системи. Як прямі витрати на реалізацію проекту виділяємо витрати на проведення заходів безпосередньо за проектом, навчання співробітників.

Витрати на проведення зовнішнього навчання представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5. – Витрати на проведення зовнішнього навчання ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Категорія співробітників	Зовнішнє навчання / спосіб / періодичність (тривалість)	Кількість співробітників, потребують підвищенні кваліфікації	Вартість навчання, тис. грн. на 1 особу	Загальна вартість навчання, тис. грн.
Керівники клініки	Тренінг «Ефективне керівництво»	4	10	40
Разом:				40

Джерело: складено автором

На проведення корпоративних заходів виділено 100000 грн.. Даний фонд розподіляється на рік.

Таблиця 3.6. – Витрати на використання проекту для ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн.
Витрати, пов'язані з організацією навчання	40000
Витрати на проведення корпоративних заходів	100000
Усього	1400000

Джерело: складено автором

Таким чином, загальні витрати на використання проекту складаються 140000 грн..

В якості соціальної ефективності нашої роботи ми очікуємо отримати покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження конфліктності, покращення комунікацій.

Керівництво зазначає, що співробітники показують велику зацікавленість у роботі клініки. Підвищилася віддача від їхнього вкладу в роботу. Вони отримують більше можливості висловити себе, застосувати свої можливості.

Розроблені нами локальні акти допомагають вирішити завдання підтримки корпоративної культури, забезпечити високу працездатність співробітників, підняти їх зацікавленість на загальних результатах, а, отже, і деякі соціально-економічні проблеми.

Для оцінки ефективності навчання були розроблені анкети.

Мета навчального курсу – домогтися таких змін у роботі менеджера, які приведуть в підсумку до покращення роботи його компанії.

Навчання на семінарі можна оцінювати на чотирьох різних рівнях: думка слухачів, об'єм отриманих знань, зміни стилю роботи, результативність (реальні поліпшення в роботі підприємства).

1. Думка слухачів. Самим поширеним способом визначення думки слухачів на курсі навчання є анкетування.
2. Об'єм отриманих знань. Послідовне анкетування до початку і після закінчення навчального курсу дозволить слухачам оцінити, наскільки зросли їх значення.

Таким чином, результативність проведеного навчання можна частково оцінити за допомогою анкети. Після навчання співробітників за кожним з семінарів, були заповнені анкети. Наведемо три анкети.

Розрахунок коефіцієнта результативності навчання одного працівника на семінарі (тренінгу):

$$K_c = X_{co} / 10 = 89/10 = 8,9$$

Анкета 1. Оцініть результативність навчання за 10-бальною шкалою (1-незадовільно, 10 – добре) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. – Анкета 1 (головний лікар)

Критерії оцінки	Оцінка
1. Відповідність змісту курсу поставленим цілям?	9
2. Актуальність отриманих знань?	10
3. Відповідність змісту курсу програмі?	8
4. Новизна отриманої інформації?	9
5. Зрозумілість викладеного матеріалу?	9
6. Практична цінність матеріалу, застосовність для роботи?	10
7. Змогли б внести пропозиції з підвищення результативності вашої діяльності, роботи після відвідування даного навчання?	8
8. Наскільки навчання сприяло розвитку навичок?	8
9. Наскільки навчання сприяло вдосконаленню особистих навичок?	9
10. Задоволеність отриманими матеріалами?	9
Сума балів, X_{co}	89
Коефіцієнт результативності навчання, K_c	8,9

Джерело: складено автором

Анкета 2. Оцініть результативність навчання за 10-бальною шкалою (1-незадовільно, 10 – добре) (табл.3.8).

Таблиця 3.8. – Анкета 2 (адміністратор)

Критерії оцінки	Оцінка
1. Відповідність змісту курсу поставленим цілям?	10
2. Актуальність отриманих знань?	10
3. Відповідність змісту курсу програмі?	10
4. Новизна отриманої інформації?	9
5. Зрозумілість викладеного матеріалу?	9
6. Практична цінність матеріалу, застосовність для роботи?	10
7. Змогли б внести пропозиції з підвищення результативності вашої діяльності, роботи після відвідування даного навчання?	9
8. Наскільки навчання сприяло розвитку навичок?	8
9. Наскільки навчання сприяло вдосконаленню особистих навичок?	9
10. Задоволеність отриманими матеріалами?	10
Сума балів, X_{co}	95
Коефіцієнт результативності навчання, K_c	9,5

Джерело: складено автором

Анкета 3. Оцініть результативність навчання за 10-бальною шкалою (1- незадовільно, 10 – добре))табл. 3.9).

Таблиця 3.9. – Анкета 3 (головний бухгалтер)

Критерії оцінки	Оцінка
1. Відповідність змісту курсу поставленим цілям?	9
2. Актуальність отриманих знань?	10
3. Відповідність змісту курсу програмі?	10
4. Новизна отриманої інформації?	9
5. Зрозумілість викладеного матеріалу?	8
6. Практична цінність матеріалу, застосовність для роботи?	10
7. Змогли б внести пропозиції з підвищення результативності вашої діяльності, роботи після відвідування даного навчання?	9
8. Наскільки навчання сприяло розвитку навичок?	7
9. Наскільки навчання сприяло вдосконаленню особистих навичок?	8
10. Задоволеність отриманими матеріалами?	9
Сума балів, Х _{со}	90
Коефіцієнт результативності навчання, К _с	9

Джерело: складено автором

Результати оцінки семінарів самими учасниками дали досить прийнятні результати тобто можна говорити про достатню ефективність обраного навчання.

Внаслідок проведених занять у учасників курсів підвищилася впевненість у власних силах і мотивація до досягнення професійних успіхів, з'явилися нові навички оптимізації управлінського спілкування.

Оцінимо ефективність проекту на основі показників господарсько-економічної діяльності (табл.3.10).

Таблиця 3.10. – Динаміка обсягу послуг ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР»

Роки	Фактичний об'єм послуг, у тис. грн.	
	У діючих цінах	У порівнянних цінах
Перше півріччя 2023	58435	58435
Друге півріччя 2023	58728	58665

Джерело: складено автором

За аналізований період об'єм послуг клініки виріс на 293 тис. грн. (58728-58435).

Приріст стався за рахунок збільшення кількості виконаних робіт (фізичного обсягу) на 78 %, що склало 230 тис. грн. (58665-28435), та у зв'язку зі збільшенням цін на роботи – 69 тис.грн. (58728-58665).

Дані показники були досягнуті за рахунок підвищення дисципліни в колективі, збільшення продуктивності праці, зменшення рівня конфліктності в колективі. Підрахуємо ефективність впровадження проекту.

За рахунок проведення заходів щодо розробки КП ми досягли підвищення економічності ефективності діяльності співробітників.

При планомірній роботі з вдосконалення КП можливо досягти значно великих показників. Це повинно стати важливим завданням системи управління персоналом кожної організації.

Надалі прибуток від впровадження проекту збільшуватиметься. При цьому, необхідно відзначити, що щорічно необхідно буде передбачати витрати на навчання і преміювання співробітників.

Можна констатувати економічну ефективність впровадження даного проекту у ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» доцільним.

ВИСНОВКИ

В даний час поводитьься реформа адміністративного управління сфері охорони здоров'я, що робить ситуацію в області управління персоналом медичних установ достатньо складною. Всі аспекти управління піддаються трансформації: організаційні структури, форми управління, стиль управління. У той же час навантаження як на державні, так й на приватні медичні установи залишається стабільно високою і навіть підвищується.

У системі охорони здоров'я КП можна охарактеризувати як багатограний, складний та багаторівневий соціокультурний феномен. Вона визначається механізмом соціальних взаємин в установі між адміністрацією і співробітниками. Ціннісна системі, на якій будується КП і буде визначати результативність взаємодії адміністрації і співробітників.

За допомогою КП організація реалізує адаптацію до зовнішнього середовища і здійснює інтеграцію внутрішнього середовища.

Рівень реалізації процесу управління кадрами можна рахувати культурою КП.

Здійснення КП відбувається або в письмовій формі, коли є спеціальні документи, з якими обов'язково до порядку ознайомлюються всі співробітники цієї організації, або в усній формі, коли КП існує як склепіння концептуальних законів і правил. Треба відзначити, що в будь-кому випадку потрібне осмислення і підтримка КП зі сторони керівництва, тому переважніше розробка спеціальних документів.

Запитаннями розробки КП організації займається вище керівництво, рада акціонерів, адміністрація, кадрова служба.

Не можна забувати про те, що в колективі і профспілці необхідно обговорювати найбільш важливі моменти КП, що призведе до компромісу між сторо-

нами. Також до цього процесу доцільно залучати і сторонніх спеціалістів, спеціалізовані організації.

КП установи охорони здоров'я охоплює повний спектр напрямків, пов'язаних з управлінням персоналом: комплектування персоналу, оцінка, управління кар'єрою, оплата праці і преміювання, підвищення кваліфікації та навчання, мотивація та стимуляція.

Щоб утримати співробітників, особливо висококваліфікованих, КП повинна поєднувати такі якості як гнучкість, динамічність з одного боку та стабільність – з іншого.

Проаналізувавши КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз кадрового складу ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР» свідчить, що персонал підприємства висококваліфікований.
2. Співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів постійно низька.
3. КП в клініці документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються.
4. Немає співробітника, за яким закріплені обов'язки з управління персоналом.
5. Співробітники розуміють, що необхідна розробка КП для підвищення ефективності роботи

В якості рекомендацій було виділено

1. Створення документа «Положення про КП ТОВ «КЛІНІКА СВІЙ ЛІКАР».
2. Закріплення повноважень з КП за конкретним співробітником (адміністратором).
3. Розробка заходів з нематеріальної мотивації: проведення корпоративних заходів.

4. Вдосконалення системи депремування.

Підвищення компетентності керівництва в управлінні привело до покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Поліпшилась дисципліна в колективі, співробітники показують велику зацікавленість в роботі клініки. Підвищилася віддача від їх вкладу в роботу. Впровадження проекту призвело також до покращення економічних показників.

Подальше слідування запропонованим рекомендаціям дозволить підвищити конкурентоспроможність клініки.

Таким чином, можна констатувати, що мету роботи досягнуто і завдання роботи виконано.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження [Електронний ресурс] / О. І. Андрусь, М. Ю. Вовк. // Ефективна економіка. - 2018. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_48
2. Апопій В. В. Удосконалення кадрової політики торговельних підприємств споживчої кооперації як умова їх подальшого розвитку / В. В. Апопій, Д. В. Курзанцев // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 6(2). С. 218-221.
3. Бакало Н. В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньо-економічну діяльність / Н. В. Бакало, К. О. Струцька // Економіка і регіон. 2016. № 6. С. 71-75.
4. Бала О. І. Розвиток інструментів управління персоналом в кадровій політиці підприємств / О. І. Бала, М. І. Тарнавський, Р. Д. Бала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 348-355.
5. Барна М. Ю. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків / М. Ю. Барна, В. Ю. Ільїн, Є. В. Карпенко, О. В. Божко // Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 157-164.
6. Березіна Л. М. Кадрова політика у взаємовідносинах підприємств АПК // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 4(1). С. 133-137.
7. Білявський В. М. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств / В. М. Білявський, К. В. Шуліковська // Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 33-40.

8. Борданова Л. С. Особливості формування та запровадження кадрової політики на підприємстві / Л. С. Борданова, Н. В. Семенченко, Ж. В. Попович // Економіка та держава. 2022. № 6. С. 54-59.
9. Борщ В. І. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України / В. І. Борщ, В. В. Белякова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16, вип. 3. С. 175-187.
10. Брітченко Г. І. Особливості використання сучасних методів оцінювання персоналу як інструменту сучасної кадрової політики промислових підприємств / Г. І. Брітченко, Ф. Л. Перепадя // Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка. 2011. Вип. 2. С. 92-100.
11. Брітченко Г. І. Особливості механізму кадрової політики промислових підприємств / Г. І. Брітченко, Ф. Л. Перепадя // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2012. - Вип. 24. С. 17-24.
12. Брітченко Г. І. Особливості формування сучасної кадрової політики промислових підприємств / Г. І. Брітченко, Ф. Л. Перепадя // Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка. 2011. Вип. 1. С. 91-97.
13. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7-11.
14. Василичев Д. В. Удосконалення методів оцінки інноваційної складової кадрової політики підприємств // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1(2). С. 173-178.
15. Вихристюк М. О. Вдосконалення кадрової політики машинобудівних підприємств / М. О. Вихристюк, В. Г. Мамченко // Машинобудування. 2009. № 4. - С. 204-212.

16. Вихристюк М. О. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку машинобудівного підприємства / М. О. Вихристюк, В. Г. Мамченко // *Машинобудування*. 2010. № 6. С. 189-197.
17. Водолажська Т. О. Розробка кадрової політики підприємства // *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 50- 66.
18. Волянська-Савчук Л. В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(1). С. 137-141.
19. Воскобійник С. Я. Механізм реалізації кадрової політики на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарських підприємств // *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки*. 2018. Т. 20, № 86. С. 92-96.
20. Галайда Т. О. Використання європейського досвіду реалізації кадрової політики підприємствами харчової промисловості України / Т. О. Галайда, Т. Л. Чувакова // *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 4. С. 95-98.
21. Ганенко О. А. Реінжиніринг підприємницької діяльності / О. А. Ганенко ; наук. кер. П. В. Пузирьова // *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. С. 373-379.*
22. Гасюк Л. М. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2011. Вип. 27(1). С. 156-160.

- 23.Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 5. С. 155-159.
- 24.Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3. С. 65-75.
- 25.Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений. 2015. - № 12(1). С. 159-164.
- 26.Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125
- 27.Гончаров Ю. В. Удосконалення кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк, Ю. Б. Бережна. // Ефективна економіка. 2017. № 6. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_6_3
- 28.Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2014. № 1. С. 148-155.
- 29.Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
- 30.Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова // Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11-17.

31. Дикань В. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства / В. В. Дикань, М. В. Гладух // Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.
32. Дороніна О. А. Забезпечення мотиваційної ролі кадрової політики аграрного підприємства як чинник його конкурентоспроможності // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(5). С. 137- 144.
33. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством // Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92-95.
34. Михайлова О. С. Організація кадрової політики в аграрних підприємствах / О. С. Михайлова, В. В. Островерхий, Р. А. Скрипник // Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 61-64.
35. Мортіков В. В. Бюджетне обмеження підприємства та його кадрова політика / В. В. Мортіков, А. М. Моклякова // Фінанси України. 2010. № 7. С. 109-117.
36. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2013. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48
37. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / M. Armstrong. – New York: Kogan Page Limited, 2017. – 738 p.
38. Bessant J. Innovation and entrepreneurship. Third Edition / J. Bessant, J. Tidd. – Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. – 524 p.
39. Carbery R. Human resource development: a concise introduction / R. Carbery. – London: Palgrave, 2015. – 270 p.
40. Hitt M. Strategic management: competitiveness & globalization. Concepts and cases / Michael Hitt. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 743 p.

- 41.Kerzner H. Project management best practices: achieving global excellence. – Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2018. 768 p.
- 42.Leatherbarrow C. Introduction to human resource management: a guide to HR in practice / C. Leatherbarrow, J. Fletcher. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. 642 p.
- 43.LeroyH. Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership / H. Leroy, J. Segers. // Human Resource Management Review. – 2018. pp. 249–257.
- 44.Macrae I. High potential: how to spot, manage and develop talented people at work / I. Macrae, A. Furnham, M. Reed. – London: Bloomsbury, 2018. 342 p.
- 45.Mone E.M. Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers / E.M. Mone, M. London. – New York: Routledge, 2010. 232 c.
- 46.Newton R. Project management, step by step: how to plan and manage a highly successful project. – Upper Saddle River: Pearson, 2016.192 p.
- 47.O'Neill T.A. Creating high performance teamwork in organizations // Human Resource Management Review. 2018. pp. 325–331.
- 48.Sharkey L. The future-proof workplace: six strategies to accelerate talent development, reshape your culture, and succeed with purpose. – United States: John Wiley & Sons Inc, 2017. 240 p.
- 49.Sparrow P. Strategic talent management: contemporary issues in international context. – Cambridge: Cambridge University Press, 2015. 305 p.
- 50.Thompson J. Strategic management: awareness & change / J. Thompson, J. Scott, F. Martin. – Andover: Cengage Learning EMEA, 2017. 650 p.
- 51.Tupba P. How Do Development HR Practices Contribute to Employees' Motivation to Continue Working Beyond Retirement Age? / P. Tupba, P. Bal, P. Jansen. // 2017. №4. 366-378 p.

ДОДАТКИ