

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛЕВЕНЧУК МИРОСЛАВА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2022 р.

**РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організації та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Кримова М.О, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Левенчук М. О. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У магістерській роботі здійснено теоретичний аналіз соціальних та психологічних методів управління персоналом. Проведено оцінку системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «МЦ Альтамедика», м. Вінниця). Запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління персоналом та встановлено ефективність реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: управління, соціально-психологічні методи, мотивація, персонал, стимулювання.

75 с., 14 таб., 14 рис., 2 додатки, 51 джерело

Levenchuk M. O. Development of social - psychological methods of personnel management. Specialty 073 "Management", Educational program "Management of organizations and administration". Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, 2022.

In the master's thesis, a theoretical analysis of social and psychological methods of personnel management was researched. An assessment of enterprise personnel management systems was carried out (on the example of «MC Altamedika», Vinnytsia). The basis of measures to optimize the personnel management system of «MC Altamedika» is shown. The efficiency of implementation of proposed measures has been established.

Key words: management, social and psychological methods, motivation, personnel, stimulation.

75 pp., 14 tables, 14 figures, 2 appendices, 51 sources

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1 Зміст, етимологія та основні характеристики категорії управління персоналом.....	7
1.2 Соціально-психологічні методи управління персоналом та їх характеристика	13
1.3 Закордонні моделі організації системи управління персоналом	20
Висновки до першого розділу.....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТОВ «МЦ «Альтамедика», м. Вінниця)	28
2.1 Оцінка основних економічних показників діяльності підприємства	28
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика»	37
2.3 Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією	47
Висновки до другого розділу.....	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЦ «АЛЬТАМЕДИКА».....	55
3.1 Заходи оптимізації системи управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика»	55
3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	60
Висновки до третього розділу.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах соціально-економічного оновлення України завдання підвищення ефективності використання людських ресурсів виходять на рівень державних проблем. Проведені економічні перетворення передбачають перехід до нових методів та структур управління, де людський фактор відіграє роль основної рушійної сили процесів, що відбуваються в ньому.

У сучасних умовах негативного впливу нападу Російської Федерації на Україну для введення бізнесу виникає потреба якісно іншого мотиваційного рівня персоналу, його включеності до процесу підвищення ефективності управління та виробництва, активізації його творчого пошуку, забезпечення високого ступеня інтеграції зусиль персоналу у досягненні цілей підприємства. Саме недостатній рівень розробленості механізмів управління персоналом у сучасних умовах України, використання соціально-психологічних методів управління персоналом, процесів їх формування та розвитку зумовили актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування, розвитку і ефективного управління персоналом розглядають такі провідні зарубіжні і вітчизняні науковці: Антонюк В.П., Арабян К. К., Балабанова Л. В., Буланкіна О. Ю., Васильєва О. І., Волошина С. В., Грішнова О. А., Захарова О. В, Копил О. В., Леміш К. М., Ляшов Д. О., Черемісіна Т. В., Ревуцький Л.Д., Рибак Н. О., Рибка А. О., Тимошенко К. В., Тугускіна Г. Н., Турило А.М, Фитценц Я., Чеботарьов Н. Ф., Чорна О.А. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом.

Окреслена мета дослідження потребує вирішення низки завдань:

1. дослідити теоретико-методологічний зміст категорії управління персоналом;

виокремити соціально-психологічні методи управління персоналом та визначити їх характеристики;

2. вивчити наявні світові моделі управління персоналом та перспективи їх поширення в українському бізнес середовищі;

3. здійснити аналіз економічних показників діяльності підприємства та наявної системи управління персоналом;

4. оцінити задоволеність персоналу соціально-виробничою ситуацією;

5. розробити заходи оптимізації системи управління персоналом досліджуваному підприємстві;

6. здійснити оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтмедика».

Предметом дослідження є прикладні аспекти розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтмедика».

Методи дослідження. При виконанні дослідження використовувалися *методи* загальнонаукового, теоретичного та емпіричного підходів. Загальні методи - аналіз, абстрагування, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід, статистичні та графічні методи аналізу – дозволили цілісно вивчити проблему, яка розглядається, а методи емпіричного дослідження - спостереження, порівняння, опис та вимірювання – дали можливість оцінити практичне застосування розробок дипломної роботи.

Інформаційну базу дослідження складають роботи зарубіжних і вітчизняних авторів в області управління персоналом; дослідження, присвячені проблемам інноваційного розвитку підприємств; а також праці вчених, які запропонували в своїх роботах методи оцінки персоналу. У процесі дослідження вивчена загальна і спеціальна література, матеріали міжнародних і українських конференцій, нормативні акти України, статистично-звітна документація бази дослідження – ТОВ «МЦ «Альтмедика», організаційні та планові документи,

під час яких виконано ретроспективний опрацювання системи управління персоналом.

Практичне значення результатів, що були отримані, полягає у виявленні сутності управлінського процесу та розкритті прогалин, які можуть виникнути в управлінні персоналом та виправлення їх за допомогою запропонованих заходів.

Наукова новизна роботи полягає у опрацюванні пропозицій щодо оптимізації методів управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління персоналом висвітлено у збірнику Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи: матеріали II Всеукраїнської студентської наукової конференції, м.Львів, 11 листопада, 2022 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга».— Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2022.

Структура магістерської роботи. Робота обсягом 75 сторінок, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 51 найменувань та 1 додатка. Зібраний, згрупований і проаналізований матеріал використано для аналітично-розрахункових таблиць, побудови рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Зміст, етимологія та основні характеристики категорії управління персоналом

Процес грамотного управління персоналом є досить важливим аспектом у діяльності будь-якої організації. Цей процес залежно від способів та методів управління може багаторазово збільшити його ефективність. Причому все це залежить не тільки від рівня професіоналізму працівників, а й від умілої роботи з кадрами. Ця проблема досить актуальна, адже в сучасних умовах, коли рівень боротьби між конкурентами досить високий, виграє той, хто вміло може керувати своєю організацією та отримувати максимальний прибуток.

Зауважимо, що на сьогодні відсутнє уніфіковане визначення поняття «управління персоналом» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття “управління персоналом”
1	2
Ведерніков М.Д.	“ ... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційний і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства” [5, с.73]
Кулик Я.О., Чен Н.О.	“...формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією” [27]
Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В.	“...це область діяльності, найважливішим елементом якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками” [9]
Дашко І.М.	“... це забезпечення організації необхідними числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації” [16, с.37]

Продовження табл.1.1

1	2
Герасименко О.О.	“...це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств” [10, с.30]
Петрова І. Л.	“...це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання поставлених УП-структурами специфічних, варифікованих завдань” [35]
Лозова О. В.	“...забезпечені досягнення цілей та місії суб'єкта господарювання за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації” [28, с.38]
Пуртов В.Ф.	“...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства” [38, с.461]
Письменна О.О.	“.. це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації” [36]
Харитоненко С. В., Решетник Н. І.	“...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками” [43]
Сардак Е.В. Балабанова Л.В.	“...комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. Це таке управління організацією, яке спирається на людських потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації домагатися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей” [39]

Джерело: узагальнено автором на основі 35, 38, 49, 39, 10, 55, 5, 9, 27

Отже, у літературі зустрічаються різні тлумачення поняття «управління персоналом». Загалом поняття «управління персоналом», розглядається в двох категоріях: функціональному та організаційному. У функціональному аспекті розуміється як реалізація найважливіших компонентів: постановка головної стратегії, виявлення кадрових потреб організації; набору, відбору та оцінки персоналу; системи просування по службі; заробітної плати та політика

соціальних послуг, управління витратами тощо [5, с. 72]. З організаційної точки зору управління людьми охоплює всіх співробітників і структурні підрозділи організації і відповідає за роботу з людьми.

Суб'єктом системи управління персоналом є відповідальна особа організації, керівник структурного підрозділу, спеціаліст з управління персоналом, HR менеджмент. Основною метою управління персоналом є планомірний вплив на процес формування, розподілу працівників на підприємстві за допомогою організаційних, економічних і соціальних заходів [9, с. 64].

Ефективне управління персоналом має здійснюватися відповідно до затвердженої на підприємстві стратегії управління персоналом в рамках загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія управління персоналом має включати пріоритетні заходи, направлені на досягнення довгострокових цілей з формування високопрофесійного, відповідального і згуртованого персоналу підприємства.

Проаналізувавши різноманітні тлумачення даної категорії, запропонуємо таке визначення даного поняття: управління персоналом - це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на людей для забезпечення максимального розвитку їх інтелектуальних і професійних здібностей при виконанні службових обов'язків для досягнення поставлених цілей стабільного розвитку організації. При визначенні цього поняття слід зробити акцент на досягненні функціональних цілей організації, оскільки система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією.

Управління персоналом проявляється через його функції - це основні напрями такої діяльності і покликані задовольняти конкретні потреби бізнесу. До основних функцій управління персоналом відносять: виявлення потреби в персоналі, пошук персоналу, розвиток персоналу, мотивування праці та

поведінки персоналу, правове та інформаційне забезпечення управлінського процесу. Перелік основних функцій і відповідних завдань надані в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Функції управління персоналом підприємства

Функції	Завдання
Визначення потреби в персоналі	- визначення потреби в персоналі; - вибір методів визначення кількісної потреби в персоналі.
Забезпечення персоналом	- отримання та аналіз маркетингової інформації щодо персоналу; - розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; - добір персоналу, його оцінка щодо професійної придатності.
Використання ресурсів персоналу	- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; - виробнича соціалізація; - адаптація персоналу в трудовій діяльності - упорядкування робочих місць; - забезпечення безпеки праці; - вивільнення персоналу.
Розвиток персоналу	- планування і реалізація службової кар'єри; - організація та проведення навчання.
Мотивація праці та поведінки	- управління змістом та процесом мотивації трудової поведінки; - управління конфліктами; - використання монетарних спонукальних систем: оплата результатів праці з використанням системи КРІ; - використання нематеріальних спонукальних систем: соціальні комунікації, методи та стиль керівництва.
Правове та інформаційне забезпечення управлінського процесу.	- правове регулювання трудових взаємин; - облік та статистика роботи персоналу; - інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях - розробка кадрової політики

Джерело: побудовано автором

На сьогодні виділяють чотири підходи щодо управління персоналом:

1. Процесний підхід, згідно з яким управління персоналом розглядається як безперервний процес взаємозалежних функцій управління;
2. Системний підхід: керівництво розглядає управління персоналом

як сукупність взаємозалежних компонентів: людей, організаційної структури, завдань і методів управління;

3. Ситуативний підхід, згідно з яким методи управління персоналом визначаються залежно від ситуації, що склалася на підприємстві, постійно змінюваних зовнішніх умов;

4. Підходи на основі виділення різних наукових шкіл менеджменту: школа наукового управління (1885-1920 рр.), адміністративна школа (1920-1950 рр.), школа психології і людських відносин (1930-1950 рр.) і школа кількісних методів в управлінні (1950 – по теперішній час) [37, с. 89-91].

Залежно від підходу до управління персоналом можуть використовуватися такі методи: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні, правові методи управління персоналом [37, с. 91]. Якщо організаційно-адміністративні методи управління реалізуються за допомогою прямого впливу керівництва підприємства на персонал, то економічні та соціально-психологічні - шляхом непрямого впливу на інтереси людей. Вони базуються на загальних правилах поведінки та мотивації співробітників підприємства (службове зростання, система заробітної плати та преміювання, участь у прибутку підприємства, правовий та соціальний захист персоналу підприємства та інші моральні та матеріальні стимули). Правові засновані на виконанні умов індивідуальних трудових контрактів і дотриманні нормативно-правових актів [37, с. 92]. Нині пріоритетне значення мають економічні та соціально-психологічні методи на колектив і окрему особистість.

Важливою умовою успішної роботи підприємства є формування колективу, створення команди однодумців. Це досягається у вигляді гармонізації інтересів як колективу загалом, так і окремого працівника і важливу роль в цьому відіграють підрозділи HR-менеджменту підприємств, чисельність яких безпосередньо залежить від розміру підприємства, загальної чисельності його працівників та від характеру виконуваних операцій.

Основними завданнями кадрової служби в сучасних умовах повинні бути: вирішення оперативних питань з управління персоналом (комплектування кадрового складу підприємства, організація навчання, вирішення трудових спорів та конфліктів, підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі та ін.), а також розробка довгострокових програм розвитку персоналу відповідно зі стратегічними планами розвитку підприємства в цілому та вироблення стратегічної кадрової політики [39, с.287].

Основними завданнями системи управління персоналом підприємства є:

- підвищення ефективності та професійно кваліфікаційного рівня персоналу підприємства як вирішального фактору забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку в умовах сучасних викликів;
- забезпечення результативної роботи персоналу в контексті досягнення цілей «ліквідність-прибутковість-надійність-інноваційність»;
- формування та забезпечення потреб підприємства у високопрофесійному;
- повноцінне та ефективне регулювання потенціалу кожного працівника підприємства та трудового колективу в цілому;
- облаштування умов для продуктивної діяльності працівників, вмотивованості, дисципліни на особистісному рівні;
- зниження плинності кадрів на підприємстві, формування стабільного колективу підприємства, мотивованих працівників, заціплених в забезпеченні успішної господарської діяльності підприємства;
- забезпечення потреб та інтересів працівників підприємства щодо особливостей праці, місця проведення трудової діяльності, змісту зайнятості та умов професійного зростання;
- досягнення синергетичного ефекту завдяки узгодженню інтересів робітників та компанії загалом;

- підвищення рівня ефективності управлінського процесу підвищення ефективності управління персоналом, формування та розвитку і використання персоналу підприємства з використанням інноваційних підходів;
- вирішення службових проблем, підтримка розвитку персоналу, кожного окремого працівника, відношення до кожного працівника як до особистості, удосконалення умов праці з метою досягнення поставлених завдань;
- орієнтованість на майбутнє, постійне забезпечення компетентними кадрами у короткостроковій та довгостроковій перспективі [35 с.69-71].

Чітко сформульована система управління персоналом служить ефективній роботі підприємства, адже управління людьми в організації є важливою частиною, робота будь-якої організації, що ґрунтується на ефективній та трудомісткій роботі співробітників.

Отже, узагальнюючи вище викладене можна стверджувати, що під сутністю категорії управління персоналом доцільно розуміти - системний та організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів у процесі формування та розподілу персоналу. Розподіл робочої сили в рівні організації служить створенню умов якісного праці співробітників і забезпечення ефективного функціонування організації

1.2 Соціально-психологічні методи управління персоналом та їх характеристика

Перед управлінцями 21 століття в умовах жорсткої ринкової економіки постає проблема виживання організації. Через ці питання менеджери не досить багато часу надають на розвиток персоналу, хоча саме від нього залежить продуктивність та успіх підприємства.

Тому, одним із головних завдань менеджменту має стати здатність топ-

менеджерів продуктивно керувати трудовим потенціалом, використовуючи найрізноманітніші методи управління. На теперішній час найбільш актуальними є соціально-психологічні методи управління, використання яких сприяє досягненню максимальної ефективності діяльності організацій.

З теоретичної та практичної точки зору актуальними залишаються соціально-психологічні проблеми формування та використання трудових колективів організацій, сумісності людей у колективі, покращення соціально-психологічного мікроклімату, мистецтво контакту керівника з підлеглими, залежність соціально-психологічних якостей працівників від різних умов середовища, організація системи впливу на людину та колектив з урахуванням їх особливостей, створення внутрішньої структури та механізму розвитку та виявлення мотивів поведінки тощо. Відповідно, соціально-психологічні методи утворюють необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємств, незалежно від їх організаційно-правової організації [22, с.51].

Соціально-психологічні методи управління характеризуються як набір способів впливу на трудові взаємовідносини та соціальні процеси, які виникають між працівниками. Ці методи перетворюють робоче завдання на внутрішню потребу, а відповідно і свідомий обов'язок, здійснюють вплив через моральні стимули на основі психологічних прийомів [10, с.32].

Методи соціально-психологічного впливу, які варто застосовувати керівникам у процесі менеджменту організацій з метою підвищення ефективності їх діяльності, можна поділити на дві основні групи (рис.1.1).

Даний поділ на методи досить умовний, оскільки людина не може існувати в ізолюваному світі. Для управління людськими ресурсами необхідне знання психологічних і соціологічних способів впливу.

Соціальні методи управління за змістом характеризуються як відображення об'єктивних зв'язків та відносин усередині трудових колективів та між ними. Вони здійснюють забезпечення формування та розвитку трудових

колективів шляхом управління свідомістю працівників за допомогою їх діяльності, в основі якої лежать потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі.

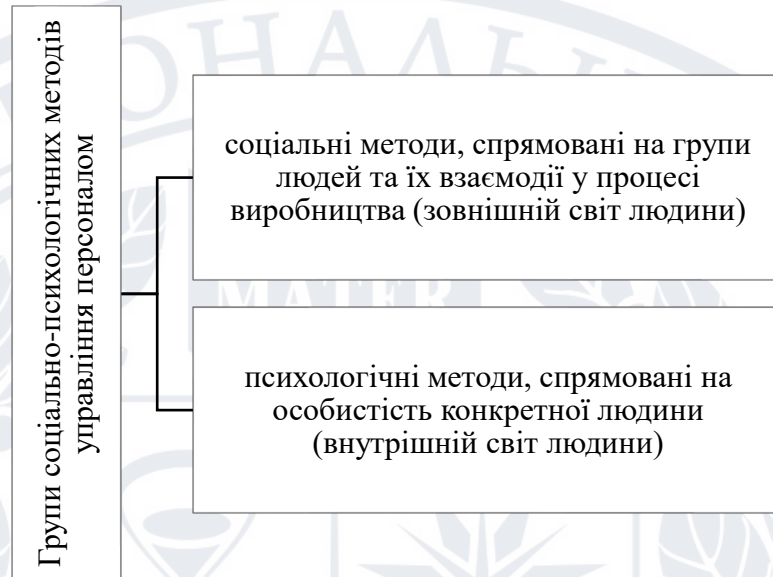


Рисунок 1.1 – Соціально-психологічні методи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі 6

Переваги соціологічних методів полягають у встановленні призначення та місця співробітника у колективі. За допомогою цих методів встановлюється лідер у колективі, забезпечується підтримка та мотивація, ефективна комунікація. За допомогою соціологічних методів вирішуються конфлікти у колективі.

Відповідно до вище сказаного виділяють такі способи соціального впливу [2]:

- управління окремими груповими явищами та процесами (моральне стимулювання колективної ініціативи, моральне стимулювання творчої активності працівників, соціальне прогнозування, планування, нормування та регулювання);
- управління індивідуально-особистісною поведінкою (моральне стимулювання особистої ініціативи, виховання та навчання, особистий приклад).

У соціальних методах є таке поняття, як соціальне планування. За допомогою соціального планування ставляться цілі та критерії, розробляються нормативи та планові показники, досягаються соціальні результати. Соціологічні методи можна назвати науковими інструментами у роботі з персоналом. З аналізу даних методів відбувається навчання персоналу, кадрові перестановки.

У соціологічних методах управління використовують анкетування та інтерв'ювання. Інтерв'ювання передбачає розмову з певним сценарієм, воно передбачає отримання діалогу з співрозмовником додаткової інформації. Ще один спосіб управління – соціометричний. Даний метод використовується при аналізі взаємозв'язків у колективі та дозволяє побудувати матрицю кращих контактів, яка показує неформальних лідерів у колективі. Для виявлення якостей працівників використовується метод спостереження.

Психологічні методи дуже відрізняються від соціальних методів. Дуже часто їх використовують у роботі з персоналом. Їх основна спрямованість полягає у виявленні особистісних потреб робітника чи службовця.

Психологічні методи управління використовують із метою гармонізації відносин працівників організації встановлення сприятливого психологічного клімату. Об'єктом психологічних методів управління лише на рівні організації індивід, а метою – регуляція поведінки працівника за допомогою управління його психічної діяльності [6].

У трудовій діяльності працівник повинен робити завжди те, що хоче, але завжди те, що потрібне для підприємства. Тому психологічні методи управління покликані забезпечувати формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей їх членів, з урахуванням їх схильностей, інтересів. Одночасно важливою умовою є дотримання психологічної сумісності працівників шляхом регулювання відносин для людей, здатність керівника проводити індивідуальну психологію окремих працівників.

Психологічні методи виставляють акценти на внутрішньому світі людини, її інтелекті. Ці методи дозволяють спрямувати внутрішній потенціал співробітника на конкретні завдання. У зазначених методах використовують психологічне планування. Воно необхідне усунення негативних тенденцій, деградації трудового колективу. Поряд із соціологічними методами психологічне планування передбачає постановку цілей та критеріїв ефективності. Найдоцільніше, щоб психологічне планування виконувала психологічна служба. У великих компаніях зазвичай цим займається конкретний відділ, що з соціальних психологів [4].

Психологічне планування займається формуванням підрозділів з урахуванням психологічного портрета. Психологічна служба виявляє індивідуальні особливості кожного співробітника та підтримує психологічний клімат. За підсумками філософії організації служба розробляє мотивацію людей.

Для успішної роботи у колективі необхідно підтримувати сприятливий клімат, створювати творчу атмосферу. Важливим критерієм у соціально-психологічних методах управління є мотивація. Без участі колективу у реалізації поставленої мети нічого очікувати успішних результатів. Необхідно застосовувати практично зазначені вище методи. При цьому без належної мотивації соціально-психологічні методи управління не працюють.

Інструменти, які можуть застосовуватися в процесі реалізації соціально-психологічних методів управління наведено на рис.1.2.

Серед психологічних методів управління розрізняють прямі та непрямі способи впливу.

За допомогою непрямих методів керівник завчасно створює конкретну ситуацію, що дає змогу працівникам виконувати завдання у режимі повсякденної організації праці.

Непрямі методи впливу розрізняються за:

- 1) умовами праці - це зовнішня привабливість роботи, ритмічність та

творчість у роботі;

2) управлінськими елементами системи – способи мотивації, контролю, що включають в себе положення та посадові інструкції;

3) соціально-особистісними та соціально-психологічними факторами (психологічний клімат, корпоративний дух, характер традицій).

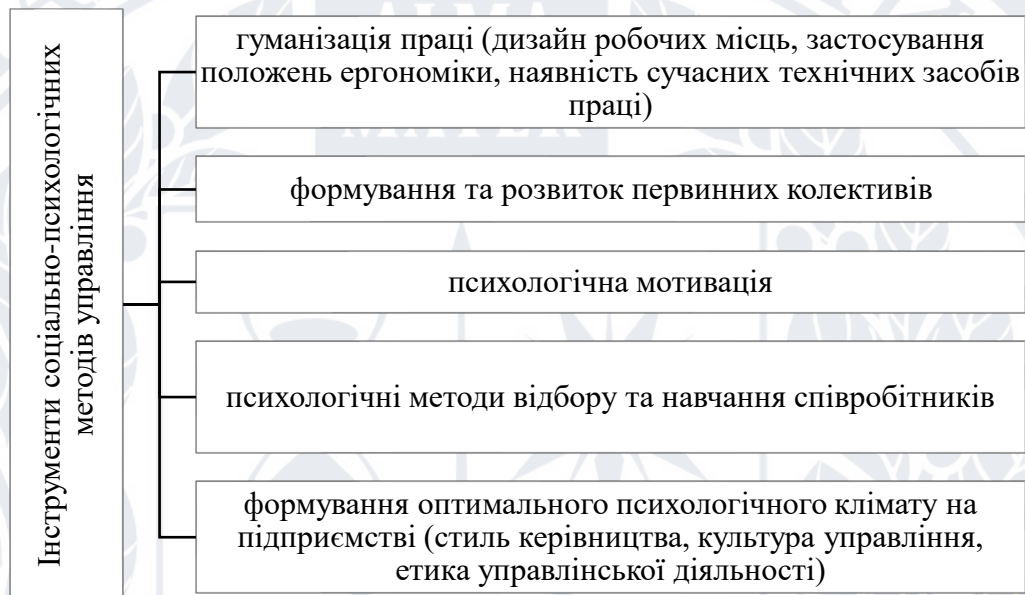


Рисунок 1.2 – Інструменти, які можуть застосовуватися в процесі реалізації соціально-психологічних методів управління [8, с.35]

Для прямих методів психологічного впливу характерне використання наступних прийомів:

- «переконання - аргументований активний спосіб впливу, який з метою зняття психологічних упереджень використовує логічні засоби;
- навіювання – спосіб впливу на працівника за допомогою звернення його психіки до формальних актів;
- наслідування – вплив на працівника чи групу особистим прикладом;
- залучення – залучення працівників до прийняття управлінських рішень
- спонування - вираз, який підкреслює переваги працівників, їх кваліфікацію та через їх попередній досвід;
- примус - вплив, який зобов'язує виконувати проти волі чи бажання

працівника надано доручення, зумовлені виробничою необхідністю» [38, с.468].

Процес гуманізації трудового процесу є невід'ємним етапом при використанні психологічних методів. Адже це знижує дію негативних факторів на суб'єкта праці. Крім того, це зменшує втомлюваність, піднімає настрій та відповідно підвищує продуктивність праці.

Досліджуючи сутнісний зміст соціально-психологічних методів управління варто окреслити специфічні характеристики.

В першу чергу – це способи впливу на міжособистісні стосунки, що виникають між працівниками під час виконання трудової діяльності. Описані способи впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів, адже використовують моральні стимули. Крім того, ці методи здатні перетворити буденні робочі завдання на внутрішню потребу людини.

По-друге, зазначені методи, характеризуються особливістю здійснювати вплив лише на рівні окремої особистості з її індивідуальними потребами та психологічними особливостями. Але й здатні суттєво впливати на відносини всередині всього колективу підприємства, організації чи установи, формуючи у ньому певні соціальні процеси.

Таким чином, соціально-психологічні методи посідають важливе місце у управлінській діяльності, адже допомагають визначити місце працівника у трудовому колективі. З їхньою допомогою виявляються лідери та забезпечується їх підтримка, пов'язується мотивація людей із кінцевими результатами виробництва, забезпечуються ефективні комунікації та вирішення суперечок між людьми. Вміння застосовувати обрані методи дають змогу керівнику успішно займатися планування діяльності, регулювати психологічний клімат у колективі та підтримувати корпоративну культуру. Проте, для цього необхідно систематично здійснювати соціометрію та інші соціологічні методи, з метою визначення лояльності працівників, їх думки про керівника.

Не менш важливу роль у роботі з людськими ресурсами відіграють суто

психологічні методи, які в більшу міру здійснюють особистісний вплив. Їх особливість полягає в приділенні великої уваги внутрішньому людині з метою направити його потенціал на виробничі завдання: почуття, образи, емоції, поведінка.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити про життєву необхідність використання керівником у сучасних умовах управління соціально-психологічних методів, навчально-виховної роботи на всіх рівнях менеджменту. Оскільки саме такий підхід є запорукою підвищення ефективності діяльності організацій.

1.3 Закордонні моделі організації системи управління персоналом

На сьогоднішній день провідні компанії світу розуміють, що для підтримки високого рівня конкурентоспроможності на ринку, необхідно мати кваліфікованих працівників та постійно удосконалювати систему управління персоналом.

Системи управління персоналом, що склалися сьогодні в різних країнах мають багато спільного за змістом, незалежно від рівня соціально-економічного розвитку та менталітету. З іншого боку, національний комплекс унікальності надає сильний вплив на розробку та вибір методів управління, надаючи їм особливі риси в країні. Унікальні концепції та підходи до створення, вдосконалення системи управління підприємством, що виникли під впливом національної особливості, дуже консервативні і змінюються повільно.

Крім цього на розвиток концепцій та підходів до формування систем управління персоналом значний вплив надає досвід, уміння, знання та інтуїція менеджерів, і, в міру вдосконалення їхньої майстерності, буде відбуватися перехід до нових концепцій створення систем управління; до складніших підходів, але таким, що створюють кращі можливості для розвитку підприємства [27].

Порівняємо характерні риси систем управління персоналом компаній США, Японії та України за такими розділами як: підбір персоналу; мотивація персоналу; підвищення кваліфікації персоналу.

В американській практиці управління персоналом особливо явно наголошується на важливості ініціативи та відповідальності працівника, відбору та просування персоналу. Відбір та просування часто ґрунтуються на перевагах працівника, а також передбачуваній лояльності працівника до організації, що його наймає.

У США управління персоналом ґрунтується на великій базі досліджень, допомоги консультантів та розвиненій управлінській інфраструктурі. Функція управління персоналом в Америці є однією з централізованих. За централізації вона поступається лише фінансовій.

Америка є родоначальником багатьох управлінських процесів, підбір та оцінка персоналу в тому числі. Традиційним критерієм для цього є наявність спеціалізованих навиків та знань. Тобто, процедура підбору здійснюється у спрощених рамках. Це пов'язано з тим, що робітник у західних країнах може бути легко звільнений, переміщений, якщо цього вимагають обставини. Найчастіше американські фахівці професійні у вузькій галузі знань, через що їх просування за рівнями управління обмежено, що є причиною високої плинності кадрів. Останнім часом США переймають японський досвід поєднання професій [17, с.137].

Основними критеріями для відбору кадрів на американських підприємствах є освіта, стаж роботи, психологічна сумісність, хороша адаптація та вміння працювати у колективі. Безпосередньо критерії відбору працівника складаються кожною компанією окремо. Тому при прийомі кандидатом пропонується пройти професійне тестування визначення рівня їх підготовки. У разі, якщо кандидату буде запропоновано посаду, на нього чекає процедура прийому на роботу, у процесі якої його познайомлять з обов'язками та

інструкціями. Їхній перелік обмежений його спеціалізацією, і зазвичай з діяльністю підприємства та його організаційною культурою його не знайомлять.

У політиці управління кадрами великі американські компанії орієнтуються на такі принципи:

- залучення висококваліфікованих працівників з боку формування ядра підприємства;
- відмова від масового використання вузьких спеціалістів із низькою оплатою праці на користь кваліфікованих працівників широкого профілю;
- співробітництво компаній із навчальними закладами при розробці навчальних програм;
- використання безперервного навчання та підвищення кваліфікації;
- заохочувальна система оплати праці. Фіксована частина заробітної плати завжди лише зростає. Гнучка система оплати праці, коли частина заробітку стає залежною від загальної ефективності роботи;
- участь працівників у прибутку компанії, володіння акціями;
- створення методів підвищення якості трудового життя;
- участь профспілок у соціальній політиці підприємств;
- формування корпоративної культури [1].

Японська модель різко відрізняється від американської. Головним у ній вважається особистість працівника. Широко відома міцність корпоративного духу Японії, відсутність конфліктів усередині колективу та його згуртованість. Насамперед це обумовлено імміграційною політикою Японії та особливостями її населення, яке є практично однорідне, адже іноземці у вищих чи середніх ланках зустрічаються рідко, що дає змогу управлінцям уникнути лівову частки проблем. У японських компаніях велика увага приділяється відданості працівників своїй організації. Сильне зіставлення службовців з компанією має велике значення, тому веде до високої ефективності трудового процесу.

Крім того існують відмінності в процедурі підбору. Зокрема, компанії

Японії для вакансій надають перевагу перспективним студентам, пошук яких розпочинається на перших курсах університетів. До того, з метою підвищення лояльності до компанії з обраними студентами проводять заходи різного характеру і як наслідок такі працівники працюють на компанію протягом усього свого життя. Після приходу на роботу молодого спеціаліста на підприємство за ним закріплюють ментора, місія якого забезпечити успішне пристосування колеги до колективу.

Великі компанії, що діють на території України, також намагаються залучити на роботу старшокурсників, щоб ті надалі обрали їх організацію як місце для працевлаштування. Але, з іншого боку, в Україні ще не надто розвинений інститут наставництва.

Для багатьох країн японська система управління персоналом стала зразком. Звичайно, у багатьох японських корпораціях системи управління персоналом відрізняється. Однак можна виділити інструменти, які отримали широке поширення у багатьох японських підприємствах протягом останніх десяти років. Переваги цих методів та можливість їх запозичення на підприємствах отримали широке обговорення у США та Європі. Основні ознаки цих методів [1]:

- система довічного найму на одному підприємстві (робота в одній компанії до досягнення пенсійного віку);
- залучення співробітників у процеси планування та прийняття рішень;
- організація діяльності на основі груп за високого ступеня самоконтролю працівників;
- відкритий тип комунікацій між робочими групами та між керівництвом та персоналом;
- велике значення фактору старшинства при просуванні по службі та підвищенні заробітної плати.

Японський стиль управління відрізняється виявом поваги до людини,

формується за рахунок довічного найму, незначного просування по службі, а також систематичного навчання та залучення персоналу в управління.

Розглянемо світовий досвід застосовуваних систем мотивації персоналу на підприємствах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи мотивації персоналу на підприємствах США, Японії та України

Країна	Методи мотивації
США	Керівництво компаній цінує в працівниках самостійність та новаторство. Матеріально заохочуються ідеї співробітників, ті, хто хоч щось зробив нове і корисне на благо організації. Поширена система преміювання. Не приділяється особлива увага стажу, віку та кваліфікації. Важлива складова стимулювання персоналу компаній - «відсоток від продажів»
Японія	У системі оплати враховуються три фактори - вік людини, трудовий стаж, професійні навички. Чим вищі ці показники, тим вища заробітна плата, тобто, основне стимулювання працівників в Японії - це збільшення платні (за рахунок збільшення стажу та навичок). Підтримка корпоративного духу, роботи на результат.
Україна	Оплата праці, в основному, залежить від результатів роботи працівника. Відсутні чіткі внутрішньоорганізаційні норми праці. Для більшості керівників заохочення набуває другорядного значення. Наявність на окремих підприємствах гнучкого графіку роботи.

Джерело: складено автором

Серед розглянутих країн, безсумнівно, лідером з управління та стимулювання персоналу є підприємства США. Якість обслуговування персоналу в компаніях США – найкраща у світі. Більшість великих американських компаній впроваджують свої стандарти управління компаніям в всьому світі.

Аналізуючи міжнародний досвід підвищення кваліфікації фахівців, слід зазначити, що закордонний досвід неоднорідний за своїм характером. Сформувався три моделі підготовки кадрів.

Перша модель, американська, передбачає підготовку кадрів на базі шкіл бізнесу та менеджменту; друга модель, французька, відводить провідне місце у підготовці кадрів вищими комерційними школами, що діють при регіональних

торгово-промислових палатах, що відіграють першорядну роль у визначенні спеціальностей та спеціалізацій, як і у визначенні напрямів розвитку цих шкіл; і наприкінці, третя модель, японська, передбачає підготовку управлінських кадрів виключно з урахуванням самих корпорацій і, зазвичай, без відриву від виробництва [27].

Особливо цікавий досвід Японії, де професійна підготовка персоналу перебуває під контролем держави. Основний постачальник кваліфікованих працівників – це державні професійні школи та навчальні центри корпорацій. На думку дослідників, один із секретів «японського дива» таїться у розумінні нової ролі освіти у суспільстві, у тому, що бізнес зробив головну ставку на людину. Японський підприємець виступає, якщо можна так сказати, за «тейлоризм навпаки», за максимальне використання творчого потенціалу кожного працівника. Безперервне навчання всіх категорій персоналу, постійна перепідготовка та підвищення кваліфікації – така базисна стратегія та мета кадрової політики. Результатом цього стала нова форма праці – праця добре навченого дисциплінованого працівника, який має почуття нового, вміння мислити нестандартно, без оглядки «на авторитети», а також високою мотивацією до творчості та винахідництва. У Японії безпосередньо у компаніях навчається 80% працівників, поза підприємством – 18%, за кордоном – 2% [27].

Як у США, так і в Японії нові співробітники повинні проходити підвищення кваліфікації щорічно, унаслідок чого процес навчання йде безперервно [2]. В Україні періодичність підвищення кваліфікації працівників складає 13 -15 років, у той час як у розвинених країнах – 3-5 років. За оцінками фахівців, частка працівників вищої кваліфікації на українських підприємствах досягає 5%, тоді як у США 43%, у Німеччині – 56%. До того ж середній вік висококваліфікованого працівника має 53–57 років, а 60% безробітних потребують або підвищення кваліфікації, або отримання нової професії [27].

Важливою тенденцією у сфері українського корпоративного підвищення

кваліфікації є активний розвиток нових форматів навчання, таких як бізнес-школи, корпоративні університети, тренінгові системи. Формування цього сектора розпочалося порівняно недавно, проте він активно розвивається і займає все більшу частку ринку освітніх послуг.

Отже, за історію існування менеджменту більшість країн досягли висот у галузі управління. Аналізуючи світовий досвід, можна зазначити, що розвиток управлінського процесу має позитивний вплив на діяльність підприємств та організацій, а також сприяє самореалізації та розвитку особистості.

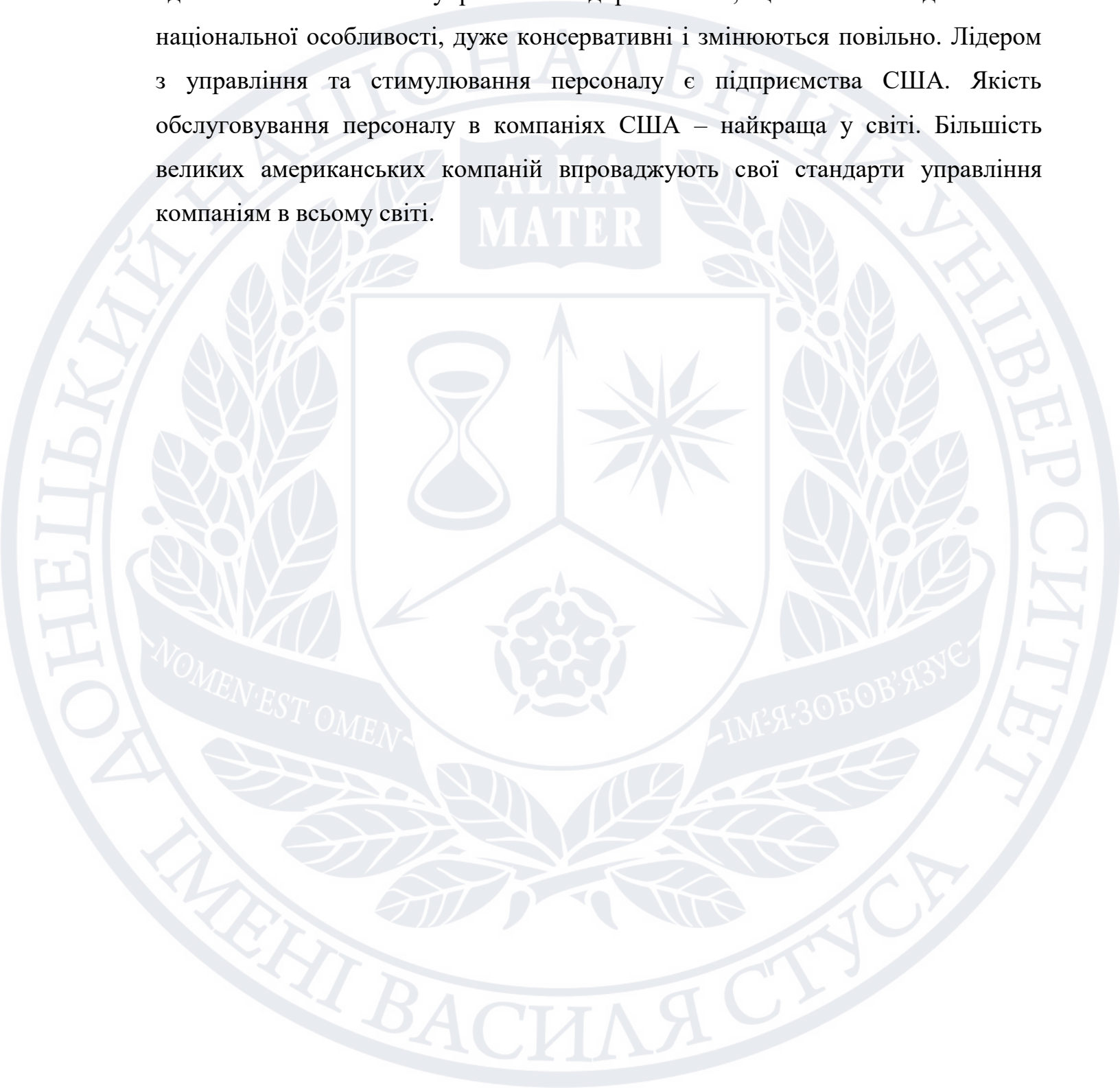
Висновки до першого розділу

Управління персоналом – це комплекс методів цілеспрямованого впливу на людей для забезпечення максимального розвитку їх інтелектуальних і професійних здібностей при виконанні службових обов'язків для досягнення поставлених цілей стабільного розвитку організації. При визначенні цього поняття слід зробити акцент на досягненні функціональних цілей організації, оскільки система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією.

Соціально-психологічні методи управління – це методи, які дозволяють підвищити мотивацію співробітників у вигляді певних способів впливу. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на методі управління взаємовідносинами. Основна специфіка таких методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів групи, колективу. З використанням соціально-психологічних методів використовуються закономірності соціології та психології. Об'єктом таких досліджень є група людей та окремі особи.

Системи управління персоналом, що склалися сьогодні в різних країнах мають багато спільного за змістом, незалежно від рівня соціально-економічного розвитку та менталітету. З іншого боку, національний комплекс унікальності надає сильний вплив на розробку та вибір методів управління, надаючи їм

особливі риси в країні. Унікальні концепції та підходи до створення, вдосконалення системи управління підприємством, що виникли під впливом національної особливості, дуже консервативні і змінюються повільно. Лідером з управління та стимулювання персоналу є підприємства США. Якість обслуговування персоналу в компаніях США – найкраща у світі. Більшість великих американських компаній впроваджують свої стандарти управління компаніям в всьому світі.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТОВ «МЦ «Альтамедика», м. Вінниця)

2.1 Оцінка основних економічних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Альтамедика» (ТОВ «МЦ «Альтамедика») – є медичним центром в м. Вінниця, що діє на ринку медичних послуг України з 2004 року.

Юридична адреса ТОВ «МЦ «Альтамедика»: Україна, 21000, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. М. Литвиненко-Вольгемут, буд. 40. Форма власності підприємства – приватна. Товариство належить підприємств медичної галузі України.

Види діяльності ТОВ «МЦ «Альтамедика» за КВЕД: «86.21 Загальна лікарська практика; 86.22 Спеціалізована лікарська практика та ін.» [33]. ТОВ «МЦ «Альтамедика» виконує оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності. Крім того веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку органам державної статистики.

Місія ТОВ «МЦ «Альтамедика» – збереження життя та здоров'я мешканців Вінниці за допомогою забезпечення доступності медичної допомоги, якість якої має задовольняти потреби населення та відповідати досягненням медичної науки.

Метою діяльності ТОВ «МЦ «Альтамедика» є забезпечення доступності та якості на основі передових наукових технологій кваліфікованої спеціалізованої багатопрофільної медичної допомоги населенню.

Для досягнення поставленої мети ТОВ «МЦ «Альтамедика» здійснює такі види діяльності:

– консультативно-діагностичну та лікувально-профілактичну спеціалізовану медичну допомогу в амбулаторних умовах із застосуванням

телемедичних консультацій;

– лікувально-діагностичну та відновлювальну спеціалізовану медичну допомогу в умовах цілодобового та денного стаціонару, включаючи високотехнологічну медичну допомогу;

– надання екстреної та планово-консультативної спеціалізованої швидкої медичної допомоги з проведенням телемедичних консультацій;

– науково-дослідну та навчальну діяльність;

– організаційно-методичну;

– проведення експертизи працездатності;

– відбір та направлення пацієнтів для надання високотехнологічної медичної допомоги.

Організаційна структура управління ТОВ «МЦ «Альтамедика» є лінійно-функціональною (рисунок 2.1). Загалом організаційна структура даного підприємства дає змогу ефективно здійснювати роботу в кожному напрямку діяльності, які регулюють і контролюють функціональні підрозділи підприємства.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Джерело: складено на основі даних ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Проведемо аналіз динаміки фінансових показників компанії за 2019-2021 рр. (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «МЦ «Альтамедика» за 2019 - 2021 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23178,1	24057,3	26197,6	879,2	2140,3	3,79	8,90
Інші операційні доходи	26,4	5,3	8,7	-21,1	3,4	-79,92	64,15
РАЗОМ ДОХОДИ	23204,5	24062,6	26206,3	858,1	2143,7	3,70	8,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20124,9	21447,1	23017,5	1322,2	1570,4	6,57	7,32
Інші операційні витрати	2644,5	2047,6	1917,2	-596,9	-130,4	-22,57	-6,37
Інші витрати	28,5	0	0,1	-28,5	0,1	-100,00	0
РАЗОМ ВИТРАТИ	22797,9	23494,7	24934,8	696,8	1440,1	3,06	6,13
Фінансовий результат до оподаткування	406,6	567,9	1271,5	161,3	703,6	39,67	123,90
Податок на прибуток	73,19	103,36	235,23	30,16	131,87	41,22	127,59
Чистий прибуток	333,41	464,54	1036,27	131,13	571,73	39,33	123,07

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На рис.2.2 наведено динаміку доходів та витрат ТОВ «МЦ «Альтамедика» за 2019-2021 рр.

З рис. 2.2 помітно, що прибуток компанії у 2021 р. зріс порівняно з 2020 роком на 8,91%. Витрати так само збільшилися з 23494,7 тис. грн. до 24934,8

тис. грн. (на 6,13%). Але в 2021 році відбувається підвищення ефективності господарських процесів, оскільки чистий дохід підприємства зростає швидшими темпами (8,9%) у порівнянні з собівартістю (7,32%). Необхідно і надалі здійснювати заходи для досягнення такої ситуації, що надасть можливість підприємству сформувати більш відчутний фінансовий результат.

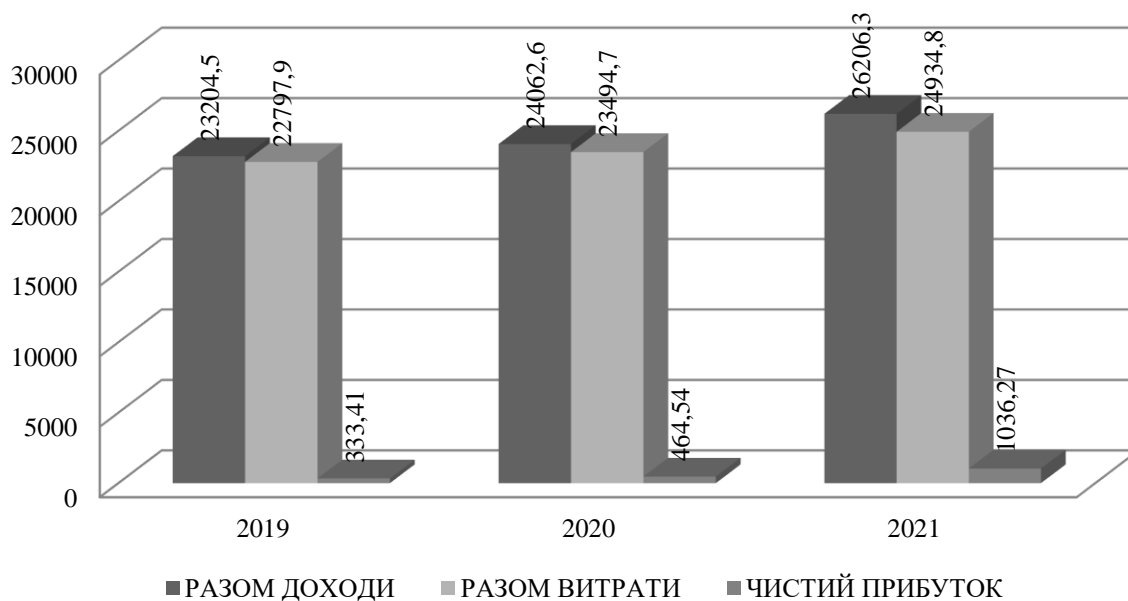


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів та витрат ТОВ «МЦ «Альтамедика» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

Чистий прибуток ТОВ «МЦ «Альтамедика» становив в 2020 р. 464,54 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 571,73 тис.грн. (або на 123,07%). Позитивна динаміка є показником вміння компанії здійснювати нарощування обсягу капіталу, що був залучений, і стійко функціонувати довгий час на ринку праці.

Здійснимо аналіз конкурентних сил, що мають вплив на діяльність ТОВ «МЦ «Альтамедика» відповідно до моделі М. Портера в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз впливу головних конкурентних сил на діяльність ТОВ «МЦ «Альтамедика», відповідно до моделі М. Портера

Параметр	Значення	Опис
Загроза щодо послуг заміників	Високий	Наявність послуг, які можуть забезпечити ту ж якість за нижчими цінами
Загроза щодо конкуренції всередині галузі	Високий	Недостатня конкурентоздатність підприємства
Загроза щодо втрати клієнтів	Середній	Компанія характеризується стабільністю, має сформовану клієнтську базу
Загроза щодо нестабільності постачальників	Середній	Незадоволеність поточним рівнем робіт по окремими напрямками надання медичних послуг.

З метою зменшення дії конкурентних сил на діяльність обраного підприємства варто виконати наступний напрямок робіт.

- 1) Голові сили підприємству необхідно зосередити на побудові високого рівня послуг і обізнаності про особливі послуги
- 2) З метою збереження конкурентоздатності варто активно проводити аналіз пропозицій конкурентів
- 3) Варто дотримуватися стратегії посилення унікальності послуг зосереджуватися на тому цільовому ринку, для яких будуть цікаві лані послуги
- 4) Зменшувати дію впливу цінової конкуренції на об'єм продажу компанії
- 5) Рекомендовано диверсифікувати портфель клієнтів VIP - клієнтів та більш економні програми для споживачів, що є чутливими до цін.
- 6) Зосередити велику увагу на усуненні всіх недоліків підприємства.

Здійснимо аналіз маркетингового середовища функціонування ТОВ «МЦ «Альтамедика»». Дослідження зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST- аналізу (табл. 2.3). Оцінку здійснено з

критеріями: Оцінка спрямованості впливу «+» - позитивна спрямованість, «-» - негативна спрямованість.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Група факторів	Фактор	Прояв	Вплив (+/-)	Реакція компанії
1	2	3	4	5
Політичні	Зміна політики держави щодо регулювання медичної галузі України	Збільшення ставок податків, зборів	-	Необхідність дослідження фінансових ресурсів для покриття; пристосування до нових умов
	Регулювання якості наданих медичних послуг	Введення стандартів надання медичних послуг	++	Додаткові витрати на проведення аналізів і отримання сертифікатів
	Війна на території України	Порушення ланцюгів постачання медичних товарів	--	Додаткові витрати на пошук нових постачальників медичних товарів, подання на державні дотації
Економічні	Загальне уповільнення швидкості економічного зростання	Уповільнення темпів зростання медичної галузі	--	Скорочення обсягів надання послуг або зменшення темпів приросту надання послуг
	Зменшення зайнятості і доходів населення, зменшення споживчих витрат	Зменшення платоспроможного попиту; зменшення обсягу споживаної послуги; підвищення попиту на послуги економ-класу	--	Розширення ареалу розповсюдження послуг; пошук шляхів зменшення собівартості послуг, що надаються; коригування асортименту відповідно до зміненої структури попиту
Економічні	Підвищення інфляції в Україні	Зміна цін на сировину, цін на комунальні послуги та паливо; знецінення накопичень	--	Пошук резервів економії ресурсів, змушений зростання собівартості; введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність грошей
	Зростання ставок кредиту бізнесу, жорсткість умов кредитування	Складність залучення позикових коштів	--	Пошук альтернативних джерел фінансування, адаптація підприємства до самофінансування;
	Зростання інфляції в Україні	Зміна цін на сировину, цін на комунальні послуги та паливо; знецінення накопичень	--	Пошук резервів економії ресурсів, змушений зростання собівартості; введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність грошей

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Економічні	Пандемія Covid 19	Сфера економіки найбільш критично постраждала внаслідок пандемії COVID-19, адже бізнес практично був зупинений	--	Неможливість вкласти значну кількість ресурсів в розвиток підприємства і розширення виробництва; пошук альтернативних джерел фінансування, адаптація підприємства до самофінансування;
	Зменшення зайнятості і доходів населення, зменшення споживчих витрат	Зменшення платоспроможного попиту; зменшення обсягу споживаної послуги; підвищення попиту на послуги економ-класу	--	Розширення ареалу розповсюдження послуг; пошук шляхів зменшення собівартості послуг, що надаються; коригування асортименту відповідно до зміненої структури попиту
	Підвищення ставок кредитування бізнесу, жорсткість умов кредитування	Складність залучення позикових коштів	--	Пошук альтернативних джерел фінансування, адаптація підприємства до самофінансування;
	Війна на території України	Зруйнована інфраструктура охорони здоров'я та порушені ланцюги постачання медичних товарів	--	
Соціальні	Підвищення рівня освіти	Наявність кваліфікованих працівників	++	Докладний відбір претендентів з необхідною кваліфікацією на робочі місця
	Зростання мобільності населення	Відтік працівників, зменшення числа кваліфікованих кадрів	--	Удосконалення системи стимулювання; автоматизація і механізація праці
	Зміна пріоритетів та уподобань покупців	Підвищення рівня потреб населення	++	Маркетинг; підвищення якості послуг та обслуговування
	Війна на території України	Втрата споживачів послуг через виїзд громадян за межі країни	--	
Технологічні	Технологічні досягнення НТП	Поява нових технологій і обладнання	++	Можливість підвищувати ефективність надання медичних послуг, конкурентоспроможність; додаткові вкладення в оновлення потужностей

Отже, здійснивши аналіз зовнішнього середовища, варто зауважити, що вплив політичних, економічних сил на діяльність компанії досить значний. Нестабільність політичної ситуації, спричинена нападом РФ на Україну знижує інвестиційну привабливість медичної галузі. Технологія робить позитивний вплив на діяльність ТОВ «МЦ «Альтамедика»», адже для збільшення ефективності необхідні передові технології.

Здійснимо аналіз дії внутрішніх факторів середовища на діяльність ТОВ «МЦ «Альтамедика»» використовуючи SNW-аналіз, що приведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «МЦ «Альтамедика»»

Назва стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції (факторів)		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
1. Стратегія компанії	S		
2. Структура	S		
3. Фінансове положення		N	
4. Конкурентоздатність		N	
5. Витрат	S		
6. Ефективність системи реалізації послуг		N	
7. Використання інформаційних послуг		N	
8. Рівень інформаційного забезпечення маркетингу		N	
9. Якість матеріальної бази	S		
10. Професіоналізм ключових спеціалістів	S		
11. Рівень маркетингу		N	
12. Рівень менеджменту	S		
13. Популярність товарного знаку		N	
14. Корпоративна культура		N	

Джерело: складено автором

Як видно з даних таблиці 2.4 внутрішня характеристика підприємства ТОВ «МЦ «Альтамедика»» має сильні стратегічні позиції. Серед слабких позицій варто виділити інформаційне забезпечення, маркетинг та корпоративну структуру та середній рівень упізнаності бренду.

З метою аналізу об'єктивної картини ТОВ «МЦ «Альтамедика»» здійснимо SWOT-аналіз.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Зовн.середовище Внут. середовище	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання ділової активності, збільшення кількості споживачів, яке призведе до збільшення попиту на ринку медичних послуг - Модернізація технічного оснащення підприємства - Розробка нових видів медичних послуг. - Розширення кола співробітництва з постачальниками. Навчання кадрів. - Підвищення рівня сервісу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Згорання ділової активності через напад рф на Україну - Спад в економіці - Вхід на ринок нових конкурентів - Зменшення рівня цін - Ефективна реклама підприємств конкурентів. - Поява нових видів послуг у конкурентів.
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загроза
<ul style="list-style-type: none"> - Привабливе розташування медичного закладу - Зручність під'їзних шляхів - Стійкі зв'язки з постачальниками - Наявність достатніх фінансових ресурсів для реконструкції медичного закладу - Високий рівень кваліфікації персоналу - Наявність великого досвіду у вищого менеджменту підприємства - Комплекс додаткових послуг - Наявність парковки і безкоштовного Інтернету. 	<ul style="list-style-type: none"> - Використовувати імідж і потужності компанії, для виходу на нові ринки або сегменти ринку. - Розробка нових медичних послуг. - Залучення до співпраці нових постачальників. - Враховувати побажання і підвищувати уваги до клієнтів. - Підвищення рівня сервісу. - Розробка нових акцій і спецпропозицій. - Використання ефективної реклами. - Навчання персоналу іноземним мовам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення темпів інфляції, спад в економіці призводить до реального звуження ємності внутрішнього і зовнішнього ринку. - Утримати клієнтів від переходу до конкурента за рахунок розробки і проведення акцій.
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність ефективної маркетингової служби та, як наслідок, відсутність чіткої стратегії поведінки на ринку медичних послуг. - Незадовільний володіння обслуговуючим персоналом іноземними мовами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренти запропонують нові додаткові послуги. - Конкуренти поліпшать якість обслуговування. - Конкуренти стануть використовувати нові інформаційні технології 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкурент може запропонувати ринку аналогічні послуги, за нижчими цінами.

Для усунення загроз від конкурентів ТОВ «МЦ «Альтамедика» пропонується розробляти нові види медичних послуг, акцій та пропозицій, що неодмінно приведе до успіху.

Загалом, аналіз показував, що підприємство займає стійку позицію на ринку медичних послуг у м. Вінниця.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика»

На сьогоднішній день важко уявити сучасну процвітаючу медичну установу без запровадження ефективної кадрової політики. Кадрова політика – невід’ємна ланка у системі управління співробітниками незалежно від галузі діяльності. Основне завдання кадрової політики ТОВ «МЦ «Альтамедика» – формування згуртованого колективу, здатного вирішувати завдання, що стоять перед ним. Створення та розвиток такого колективу ґрунтується на наступних принципах:

- формування кваліфікованого кадрового складу, що прагне працювати ефективно та якісно для досягнення головної мети медичної установи;
- надання висококваліфікованих медичних послуг;
- забезпечення професійної та особистісної самореалізації співробітників;
- супровід трудового та соціального життя персоналу відповідно до законодавства України;
- створення системи управління персоналом, що базується на економічних стимулах та соціальних гарантіях, що сприяють поєднання інтересів роботодавця та працівника.

Кількісний склад персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» представлений у таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6 чисельність персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» становить 354 особи, що на 53 особи більше, ніж у 2020 році. У 2021 році

відбувалося зростання штатної чисельності персоналу медичної установи, викликане оптимізацією молодшого медичного персоналу, введенням у структуру закладу нових відділень та консультативно-діагностичного центру.

Найбільший приріст забезпеченості персоналом в установі у 2021 році склали лікарі з 30,09% до 31,92% (+1,02%), що є безперечним позитивним фактом, оскільки в даний час у галузі охорони здоров'я спостерігається дефіцит спеціалістів. Зменшення частки середнього персоналу становило з 14,62% у 2020 році до 19,49% у 2021 році. За виробничим персоналом укомплектованість кадрами зросла на 5 осіб у 2021 році.

Таблиця 2.6 – Кількісний склад персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	Роки						Відхилення			
	2019		2020		2021		2020/2019		2021/2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Осіб	%	осіб	%
Лікарі	81	31,15	93	30,90	113	31,92	12	-0,26	20	1,02
Провізори	38	14,62	43	14,29	56	15,82	5	-0,33	13	1,53
Медичні працівники з вищою немедичною освітою (біологи, логопеди, психологи)	15	5,77	22	7,31	27	7,63	7	1,54	5	0,32
Середній медичний та фармацевтичний персонал	49	18,85	44	14,62	48	13,56	-5	-4,23	4	-1,06
Молодший медичний персонал	54	20,77	63	20,93	69	19,49	9	0,16	6	-1,44
Інші (адміністративно-господарський персонал)	23	8,85	36	11,96	41	11,58	13	3,11	5	-0,38
Всього	260	100	301	100	354	100	41	0	53	0

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Для оцінка показників ефективності використання персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу підприємства за 2019-2021 рр. (табл.2.7).

Як видно з табл.2.7, середньоспискова чисельність персоналу зросла у 2021 р. в порівнянні з 2019 р., що було обумовлено діями підприємства у відповідь на вплив Covid-19. Коефіцієнт загального обороту стрімко зріс у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. з 18,9 до 22,9, проте збільшення коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язане із зростанням кількості звільнених за власним бажанням – в 15 разів в порівнянні з минулим роком.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників інтенсивності руху персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» за 2019-2021 рр.

Показник	Значення, осіб/%			Абсолютний приріст, в.п. (2021 р з 2020 р)
	2019 р	2020 р	2021 р	
Середньоспискова чисельність персоналу	260	301	354	53
Коефіцієнт прийняття кадрів	6,5	13,6	15	1,4
Коефіцієнт стабільності кадрів	65	64,8	40,4	-24,4
Коефіцієнт загального обороту	9,2	18,9	22,9	4
Коефіцієнт плинності кадрів	2,7	5,3	7,9	2,6
Коефіцієнт сталості кадрів	35	35,2	59,6	24,4

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Особливу увагу ТОВ «МЦ «Альтамедика» слід звернути на плинність кадрів, яка стрімко зросла у 2021 р. Також зазначимо, що коефіцієнт стабільності кадрів (40,4) досить високий порівняно з коефіцієнтом плинності (7,9). Це має позитивний вплив на діяльність ТОВ «МЦ «Альтамедика». Не високий показник плинності кадрів свідчить про те, що на підприємстві не важкі умови праці, а на проти, умови праці в ТОВ «МЦ «Альтамедика» задовільні. Керівництво забезпечує своїх працівників усім необхідним та створює позитивну атмосферу в цілому.

Характеризуючи загалом трудовий потенціал ТОВ «МЦ «Альтамедика», можна дійти до висновку, що це висококваліфіковані кадри, що перебувають у

стадії професійного зростання. Весь колектив ТОВ «МЦ «Альтамедика» є єдиною командою, яка має досягти спільної мети – збільшення прибутку. Основний принцип, яким повинен керуватися будь-який працівник ТОВ «МЦ «Альтамедика», незалежно від його посади, повага до особи. ТОВ «МЦ «Альтамедика» забезпечує всім працівникам рівні можливості для прояву своїх здібностей у процесі трудової діяльності.

Співробітники ТОВ «МЦ «Альтамедика» поважають особисте життя колег, не допускаючи будь-якого втручання в нього.

Корпоративні цінності ТОВ «МЦ «Альтамедика» показано на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Корпоративні цінності ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Джерело: складено автором

Співробітники ТОВ «МЦ «Альтамедика» керуються такими принципами (рис. 2.4).

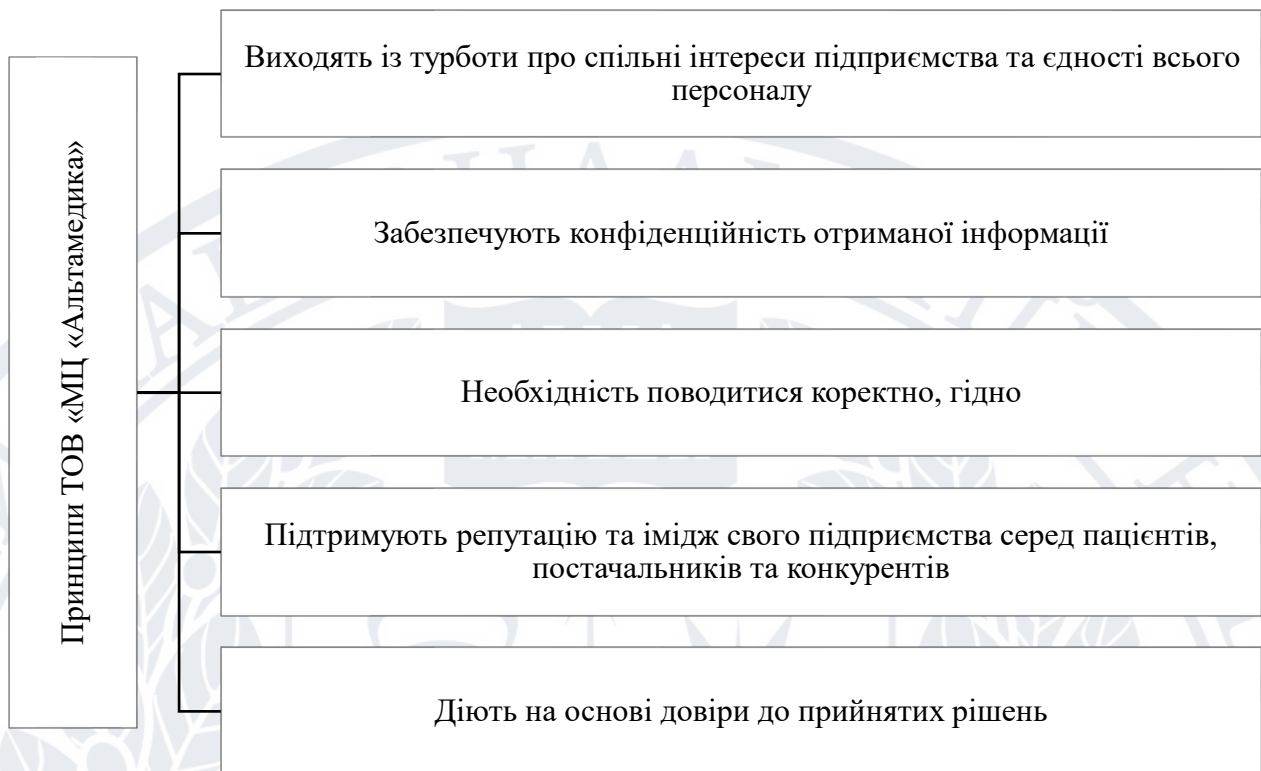


Рисунок 2.4 – Принципи ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Джерело: складено автором

Система управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика» охоплює деяке коло взаємозалежних областей менеджменту та здійснюється через спрямований вплив на людські ресурси медичної установи для досягнення оперативних та перспективних цілей та завдань діяльності за допомогою управління. У коло цих галузей менеджменту входять елементи, зазначені на рис. 2.5.

Більш детально розглянемо дані елементи кадрового менеджменту ТОВ «МЦ «Альтамедика».

1. Слід зазначити, що підбір персоналу є ключовим моментом в сфері медичного сервісу. Шляхи пошуку персоналу на ТОВ «МЦ «Альтамедика» різні:

- самостійний підбір персоналу шляхом розміщення оголошень про вакансії у ЗМІ з подальшим проведенням співбесід;

- використання послуг кадрових агентств;
- участь у ярмарку вакансій;
- співпраця з медичними освітніми закладами.

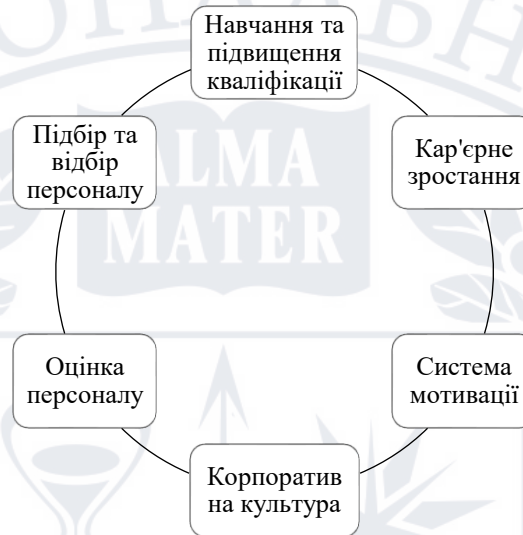


Рисунок 2.5 – Комплекс елементів кадрового менеджменту
ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Типовий процес відбору персоналу на ТОВ «МЦ «Альтамедика» може виглядати так.

1. Попередня відбіркова бесіда.

Як правило, кандидат приходить до керівника ТОВ «МЦ «Альтамедика», де з ним проводять попередню розмову. У цьому застосовуються загальні правила розмови, створені задля з'ясування, наприклад, якості освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду та визначальних особистісних аспектів.

2. Заповнення бланка заяви та анкети претендента на посаду. Кандидати, які пройшли попередню відбіркову бесіду, повинні заповнити бланк заяви та анкету. Анкетування є першим етапом процедури оцінки та відбору претендентів. Призначення методу подвійне.

3. Поряд із вирішенням завдань відсіву менш підходящих кандидатів визначається коло факторів, які потребують особливо пильного вивчення на

основі наступних методів, а також джерела, з яких можна отримати необхідну інформацію.

При прийомі на ТОВ «МЦ «Альтамедика» потрібна інформація медичного характеру. Причини для такої вимоги такі: враховуючи той факт, що професія медика належить до системи «людина-людина».

Заключним етапом найму є прийняття пропозиції щодо прийому. Прийом на роботу закінчується підписанням двома сторонами трудового договору.

2. З метою планування підвищення кваліфікації працівників установи щорічно складається план навчання за циклами: професійної перепідготовки, сертифікаційного, тематичного вдосконалення. З 2019 року – підвищення кваліфікації в рамках безперервної медичної та фармацевтичної освіти, а також участь у роботі конгресів, з'їздів, конференцій. Існує практика позапланового навчання. Дані щодо підвищення кваліфікації лікарів, середнього медичного персоналу, інших працівників представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Підвищення кваліфікації лікарів, середнього медперсоналу, інших співробітників

Заходи	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4
Лікарі			
Професійна перепідготовка	4	14	21
Сертифікаційні цикли	30	62	68
Тематичне вдосконалення	14	35	41
Участь у з'їздах, конференціях	6	11	18
Навчання в рамках безперервної медичної освіти	22	41	33
Середній медичний персонал			
Професійна перепідготовка	0	3	5
Сертифікаційні цикли	2	5	11
Інші співробітників			
Підвищення кваліфікації	7	13	8
Участь у конференціях	0	2	4

Як видно з таблиці 2.8 значне збільшення участі у освітніх заходах у 2021 році пов'язано з тематичним вдосконаленням та професійною перепідготовкою:

на 7 у порівнянні з 2020 роком.

2. Корпоративна культура відображена у стратегії розвитку ТОВ «МЦ «Альтамедика» на 2021-2024 рр., при цьому, напрямку «Команда та культура» надається статус одного зі стратегічно важливих напрямів розвитку медзакладу. ТОВ «МЦ «Альтамедика» прагне до ситуації, при якій працівники та організаційна культура стали ключовим джерелом конкурентної переваги. Наприклад, одним із базових інструментів розвитку організаційної культури виступає «Книга цінностей ТОВ «МЦ «Альтамедика», мета якої - продемонструвати працівникам, як можна використовувати цінності медичної установи на практиці. З 2017 року закладено нову традицію - проведення на ТОВ «МЦ «Альтамедика» дня відкритих дверей для дітей персоналу, куди запрошують дітей співробітників, щоб вони побачили, де провадять свою діяльність їхні батьки та щоб діти зрозуміли основи роботи у медичному закладі.

3. Кар'єрне зростання всередині ТОВ «МЦ «Альтамедика» відбувається на підставі єдиного річного циклу постановки цілей, оцінки результативності та потенціалу працівників, планування кар'єри та просування. На початку року на підставі Стратегії розвитку на ТОВ «МЦ «Альтамедика» здійснюється постановка цілей вищої керівної ланки поквартально на рік, згодом вони каскадуються вертикально вниз відповідно до рівня управління.

4. На ТОВ «МЦ «Альтамедика» систематично підвищують рівень мотивації та лояльності працівників за допомогою забезпечення конкурентоспроможної оплати праці та забезпечення гідним соціальним пакетом. Наприклад, регулярно щороку проводять дослідження рівня заробітних плат медичних установ-конкурентів та за результатами дослідження збільшують оплату праці, якщо вона перебуває нижче ринкового рівня.

Мотивація персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» складається з наступних елементів та регламентів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Методи мотивації персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Методи мотивації	Зміст	Регламентуючі документи	Позитивні та негативні сторони (+/-)
Група матеріальних стимулів	1. Порядок оплати праці 2. Соціальний пакет 3. Матеріальна допомога, доплати та надбавки	1. Трудовий договір 2. Положення про систему преміювання та зарплату 2. Накази про надбавки та доплати, матеріальну допомогу. 3. Накази про суміщення професій	(+) відрядна розцінка або гарантований оклад; (+) умови та порядок нарахування премій; (+) для різних категорій соціальний пакет; (-) соціальний пакет фіксований - немає можливості для вибору
Група організації праці	1. Режим роботи 2. Формування сприятливих умов праці для підприємства 3. Надання спецодягу для працівників	1. Правила внутрішнього трудового розпорядку 2. Трудовий договір 3. Посадові інструкції 4. Обов'язково інструкції з техніки безпеки та журнал з проведення інструктажів	(+) гнучкий графік роботи; (+) особиста відповідальність за свою ділянку роботи; (+) обов'язково інструктаж з техніки безпеки; (+) для працівників надання однакового спецодягу; (-) не організовано обов'язкове навчання персоналу
Група нематеріальних стимулів	1. Проведення корпоративних свят 2. Нематеріальне стимулювання	1. Наказ щодо проведення корпоративних свят у працівників 2. Накази про нагородження працівників.	(+) за великий стаж роботи, іменинникам вручення подарунків; (-) опублікування подяк на розсуд керівників; (+) регулярне проведення свят, орієнтоване на згуртування колективу.

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Аналіз регламентів системи мотивації персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» за елементами показує, що основні документи в організації є. Недоліком організації стимулювання є те, що немає документа, який би визначав порядок стимулювання персоналу загалом. Стимулювання на ТОВ «МЦ «Альтамедика» передбачено як матеріальне, так і нематеріальне.

Слабкою стороною в організації є те, що слабо організовано навчання персоналу, це необхідна умова успішної роботи в умовах постійних змін та

розвиненого конкурентного середовища, підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу, згуртування колективу, підвищення кваліфікації персоналу, здобуття знань та розвитку навичок.

5. Оцінка особистої ефективності персоналу здійснюється за допомогою системи «5+». Методика оцінки співробітників на ТОВ «МЦ «Альтамедика» включає два окремі елементи: оцінка результативності співробітників та оцінка відповідності цінностям підприємства. Визначення оцінки особистої результативності дає змогу сфокусувати увагу керівників та співробітників на досягненні встановлених цілей. Другий компонент - оцінка ціннісних компетенцій, що базується на відповідності цінностям ТОВ «МЦ «Альтамедика», що дозволяє формувати єдині стандарти поведінки у команді. Також сформовано методику інформування решти персоналу про досягнення окремих працівників. Серед них виділяється конкурс «Найкращий співробітник», де нагороджують працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика», які отримали за обома параметрами найвищу оцінку за підсумкам кварталу та за рік.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «МЦ «Альтамедика» приділяє значну увагу системі управління персоналом та підвищенню його конкурентоспроможності через створення максимально комфортних умов для вдосконалення та ефективного використання співробітниками свого інтелектуального, творчого та професійного потенціалу:

- розробляються, удосконалюються та впроваджуються програми оцінки, мотивації та розвитку персоналу;
- впроваджуються корпоративні системи цінностей, створені задля згуртування трудового колективу, формування командного духу та прагнення розвиватися разом із компанією;
- значна роль відводиться навчанню персоналу з використанням передових методик та технологій.

Сучасна економічна ситуація визначає управління персоналом як один з найважливіших факторів управлінської діяльності, що надає великий вплив як на ефективність поточної виробничої діяльності підприємства, так і на перспективи його конкурентоспроможності та розвитку. На ТОВ «МЦ «Альтамедика» чудово розуміють, що успішна діяльність медичної установи безпосередньо залежить від професійних компетенцій, а отже, і від конкурентоспроможності його працівників.

2.3 Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією

В рамках оцінки задоволеності персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» соціально-виробничою ситуацією було проведено опитування співробітників компанії. Опитування думок співробітників – це ефективний спосіб вивчення ситуації в організації та ставлення працівників до цієї ситуації.

Проведене опитування працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика» дозволяє зробити висновок, що для 64% респондентів робота в даному медичному закладі є засобом для заробітку грошей, для 12% – це можливість підйому кар'єрними сходами, для 16% – можливість спілкування з хорошим колективом та 8% вважають, що байдуже, де працювати (рис.2.6).

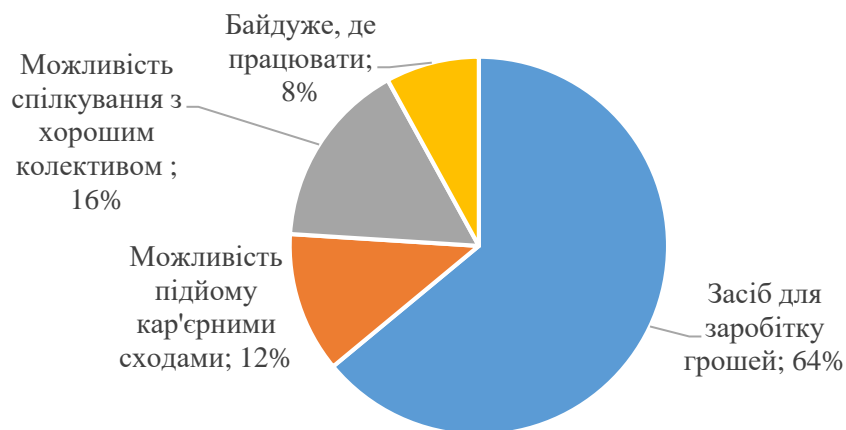


Рисунок 2.6 – Відповіді респондентів на запитання «Чим є для вас робота у ТОВ «МЦ «Альтамедика»», %

На запитання «Як Ви оцінюєте свою роботу?» 40% опитаних респондентів вважають свою роботу цікавою; 32% – зазначають, що це робота, яка потребує високого ступеня відповідальності; 12% – говорять про те, що вона потребує творчого підходу; 8% - виділяють пункт, що робота складна і важка, а також дає можливість просування по службовим сходам.

Задоволені своєю роботою на ТОВ «МЦ «Альтамедика» 76% опитаних співробітників, 20% - швидше задоволені, ніж задоволені і 4% - важко відповісти (рис.2.7).

Причинами невдоволення співробітники називали: недостатнім рівнем матеріальної винагороди, не ефективні кадрові програми з навчання персоналу.

Соціологічне опитування показало, що організація трудового процесу влаштує 100% працюючих на ТОВ «МЦ «Альтамедика», 96% та 92% підтримують керівництво у покращенні умов праці та модернізації медичного обладнання: 88% та 84% вважають нормальною соціальною сферою та рівнем заробітної плати.

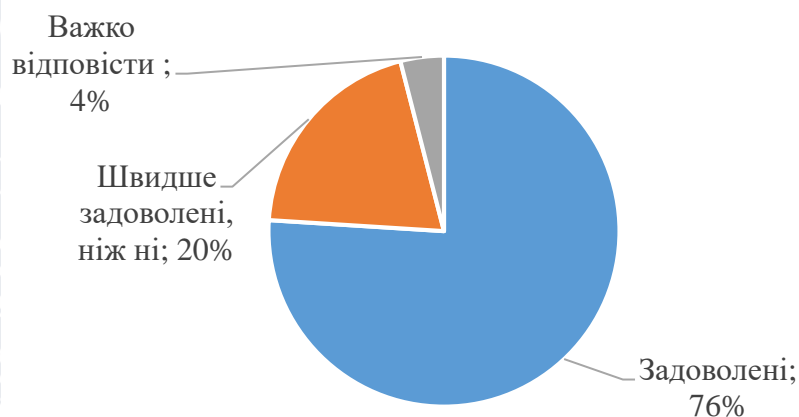


Рисунок 2.7 – Відповіді респондентів на запитання «Чи задоволені Ви своєю роботою»

Джерело: складено автором

Щодо кар'єрного зростання, то основну частину опитаних 73% не задовольняє можливість розвитку, як за вертикальними, так і горизонтальними

кар'єрними сходами на ТОВ «МЦ «Альтамедика». Решті 27% важко відповісти. Тих, кого влаштовує можливість кар'єри не виявлено.

Для того, щоб виявити особливості навчання в організації як елементу системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика», респондентам запропонували питання щодо потреби ефективної системи внутрішньофірмового навчання працівників. Основна частина опитаних 241 чол. (68%) відповіли позитивно, решта 113 (32%) не змогли відповісти.

На запитання, чи є у співробітників ТОВ «МЦ «Альтамедика» поінформованість щодо програм навчання, приблизно половина зі 100% (53%) обізнані щодо програм навчання співробітників, решта 47% - важко відповісти.

Виділено формати навчання, які, на думку опитуваних, повинні використовуватися на ТОВ «МЦ «Альтамедика» для вдосконалення процесу управління персоналом у відсотковому співвідношенні (рис.2.8).

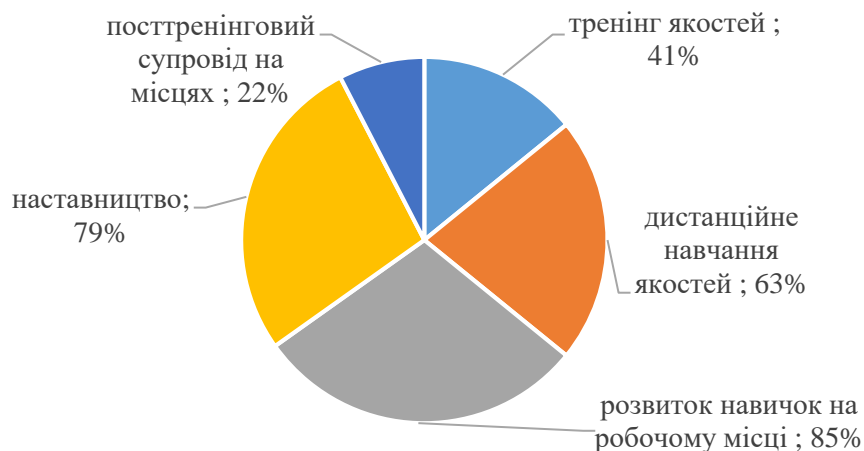


Рисунок 2.8 – Формати навчання, які, на думку опитуваних, повинні використовуватися на ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Джерело: складено автором

Отже, опитані вважають, що для удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика» повинні використовуватись такі формати навчання співробітників: тренінг якостей (41%); дистанційне навчання якостей (63%); розвиток навичок на робочому місці (85%); наставництво (79%);

посттренинговий супровід на місцях (22%).

Для підвищення якості діяльності будь-якої установи або організації необхідно знати, як співробітники ставляться до своїх обов'язків, один до одного, що стимулює їх працювати краще. Оцінка задоволеності працівників дає важливу інформацію про те, чим задоволені або незадоволені співробітники, і за якими напрямками слідують удосконалювати систему роботи з персоналом. Тому наступне питання стосувалося задоволеністю співробітників своїми умовами праці.

Отже, можна сказати, що більшість опитаних працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика» (97%) влаштовує місце розташування їх роботи; велику частину респондентів (89%) влаштовує соціальний пакет.

Наступне питання присвячене виявленню взаємозв'язку заробітної плати та рівня відповідальності співробітників. 26% опитаних співробітників ТОВ «МЦ «Альтамедика» відзначили, що зарплата, яку вони отримують, відповідає віддачі та відповідальності; 40% - швидше відповідає віддачі та відповідальності; 13% - відповідає лише відповідальності; 17% відзначили, що їхня зарплата швидше відповідає віддачі і відповідальності; 4% - повністю не відповідає віддачі та відповідальності.

При цьому: 24% працівників повністю задоволені розміром зарплати, яку вони одержують; 48% більшою мірою задоволені, чим ні; 17% швидше задоволені; 3% зовсім не задоволені; 8% важко відповісти. З цими даними бачимо, що загалом задоволеність рівнем заробітної плати на ТОВ «МЦ «Альтамедика» є високою.

Щодо мотивації персоналу у ТОВ «МЦ «Альтамедика» в даний час найбільш актуальними для співробітників Більшість опитаних співробітників медичного закладу (75%) виділили наступні: матеріальне стимулювання; мотивація у вигляді премій, надбавок до зарплати. Трохи менше ніж половина опитаних співробітників медзакладу (47%) вважають важливим турботу про

працівника - оплата за дитячі садки, транспортні витрати, медичне страхування тощо. 56% з усіх виділили також перевагу просування за кар'єрними сходами. Багато респондентів зазначали, що хотіли б запровадження системи заохочень за внесення раціоналізаторських пропозицій, за рахунок чого вони могли б підвищити мотивацію до праці (рис.2.9).



Рисунок 2.9 – Обрані відповіді щодо найбільш актуальних методів мотивації персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Джерело: складено автором

Про низький рівень соціального захисту свідчать і дані соціологічного опитування співробітників. Зі 100% респондентів 60% співробітників оцінили реальний стан свого соціального захисту як незадовільний. 32% опитаних оцінили рівень як задовільний, інші 8% рівень оцінили як високий.

Майже всі опитані (99%) вважають за необхідне приділяти увагу виплатам матеріальної допомоги; 98% опитаних співробітників ТОВ «МЦ «Альтамедика» вважають необхідним удосконалення заходів щодо охорони здоров'я працівників; 87 % наголосили на необхідності вдосконалення заходів щодо організації медичного обслуговування (страхування). 29 % побажали мати тренажерний зал від підприємства (більшість з бажаючих – жінки), 20 % не

відмовилися б від харчування за рахунок організації (більшість опитаних – чоловіки), 5 % хочуть якнайбільше організацій корпоративних заходів. Решта не змогли відповісти (рис.2.10).

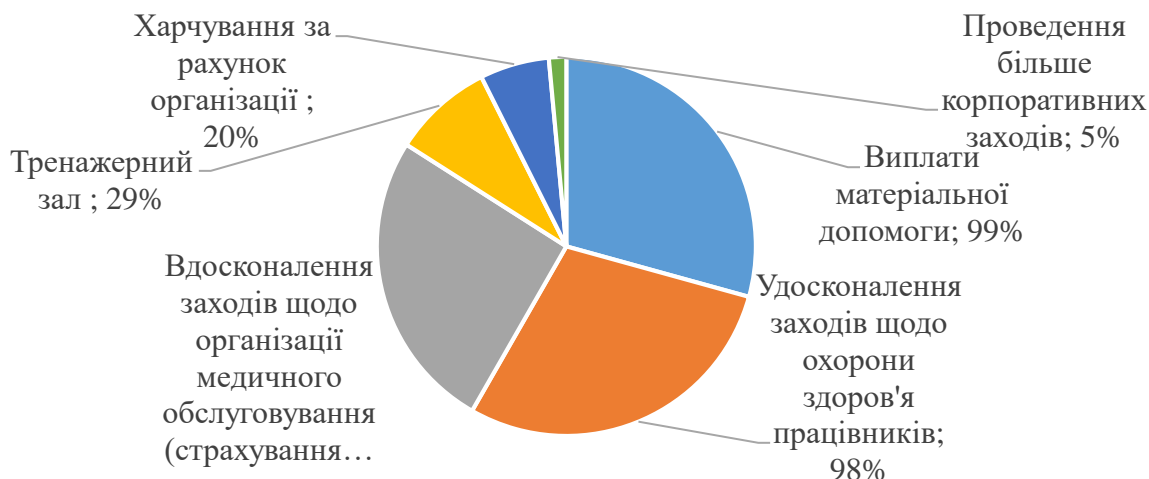


Рисунок 2.10 – Обрані заходи щодо підвищення соціальної захищеності працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Джерело: складено автором

Також було проведено додаткове дослідження, яке доповнить уявлення щодо мотивації співробітників ТОВ «МЦ «Альтамедика».

Результати тесту «Мотивація до успіху» представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати тесту «Мотивація до успіху»

Результати тесту	Питома частка, %
Низька мотивація до успіху	5
Середній рівень мотивації до успіху	25
Помірно високий рівень мотивації до успіху	60
Високий рівень мотивації до успіху.	10

Джерело: складено автором

Таким чином, основна частина респондентів – 60% мають помірно високий рівень мотивації до успіху на роботі, 25% мають середній рівень мотивації до успіху, решта 5 та 10% (мають низьку та високу мотивацію до

успіху відповідно).

Загалом результати дослідження показали, що рівень задоволеності працівників на ТОВ «МЦ «Альтамедика» умовами трудової діяльності є середнім. Цей показник свідчить про те, що напрями кадрової роботи з персоналом є правильними та вимагають продовження роботи в даному напрямку. Найбільш сильними сторонами у роботі з персоналом є організаційна структура та грамотне управління ТОВ «МЦ «Альтамедика».

Можна зробити висновок про те, що у більшості опитаних співробітників ТОВ «МЦ «Альтамедика» існує потреба в ефективній системі внутрішньофірмового навчання співробітників, приблизно половина обізнана з програмами навчання співробітників. Опитані вважають, що для вдосконалення процесу управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика» повинні використовуватись такі формати навчання співробітників: тренінг якостей, розвиток навичок на робочому місці, наставництво. Багато хто вважає, що програми навчання не зовсім цікаві, інформативні, наповнені. Тому виникає необхідність в удосконаленні навчання як компонента системи управління персоналом в організації.

Висновки до другого розділу

ТОВ «МЦ «Альтамедика» – є медичним центром в м. Вінниця, що діє на ринку медичних послуг України з 2004 року. Доходи підприємства у 2021 р. зросли за порівняно з 2020 роком на 8,91%. Витрати так само збільшилися на 6,13%. Але в 2021 році відбувається підвищення ефективності господарських процесів, оскільки чистий дохід підприємства зростає швидшими темпами у порівнянні з собівартістю. Необхідно і надалі здійснювати заходи для досягнення такої ситуації, що надасть можливість підприємству сформувати більш відчутний фінансовий результат. Чистий прибуток ТОВ «МЦ «Альтамедика» становив в 2020 р. 464,54 тис. грн. У 2021 році відбувається

його зростання на 123,07%. Позитивна динаміка даного показника протягом досліджуваного періоду говорить про підвищення здатності підприємства здійснювати нарощування обсягу залученого капіталу і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Чисельність персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» становить 354 особи, що на 53 особи більше, ніж у 2020 році. У 2021 році відбувалося зростання штатної чисельності персоналу медичної установи, викликане оптимізацією молодшого медичного персоналу, введенням у структуру закладу нових відділень та консультативно-діагностичного центру. Особливу увагу ТОВ «МЦ «Альтамедика» слід звернути на плинність кадрів, яка стрімко зросла у 2021 р. Також зазначимо, що коефіцієнт стабільності кадрів (40,4) досить високий порівняно з коефіцієнтом плинності (7,9). Це має позитивний вплив на діяльність ТОВ «МЦ «Альтамедика». ТОВ «МЦ «Альтамедика» приділяє значну увагу системі управління персоналом та підвищенню його конкурентоспроможності через створення максимально комфортних умов для вдосконалення та ефективного використання співробітниками свого інтелектуального, творчого та професійного потенціалу.

Рівень задоволеності працівників на ТОВ «МЦ «Альтамедика» умовами трудової діяльності є середнім. Цей показник свідчить про те, що напрями кадрової роботи з персоналом є правильними та вимагають продовження роботи в даному напрямку. Найбільш сильними сторонами у роботі з персоналом є організаційна структура та грамотне управління ТОВ «МЦ «Альтамедика». Чинна система управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика» вимагає вживання заходів, прийняття яких дозволить значно покращити ефективність праці персоналу підприємства у сфері надання медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЦ «АЛЬТАМЕДИКА»

3.1 Заходи оптимізації системи управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Управління персоналом у медичній організації ТОВ «МЦ «Альтамедика» має свої специфічні особливості, обумовлені впливом наступних чинників.

1. На медичних працівників покладається дуже відповідальна місія порятунку життя та збереження здоров'я людей. У цьому контексті важливість правильних управлінських рішень і ціна помилки дуже висока.

2. Під час роботи лікарі та медсестри мають активний професійний обмін між собою, пацієнтами та їхніми родичами, а також спеціалістами з інших немедичних секторів системи охорони здоров'я (поліція, служби порятунку, транспорт та ін.).

3. У процесі професійного міжособистісного спілкування медичні працівники, особливо керівники, повинні враховувати відмінності особистісного виховання, інтелекту та культурного рівня, віку, статі, етнічної приналежності, релігійних особливостей тощо, знаходити і забезпечувати правильний психологічний контакт.

4. Складність і технологічність, інформаційна насиченість, медикалізація медичної допомоги вимагають від керівників системного підвищення якості медичної допомоги та управління.

5. Успіхи генетики, трансплантології, загрозливий розвиток вірусних захворювань ставлять перед медичними працівниками безліч нових та складних морально-етичних та соціально-психологічних проблем, що також впливає на вироблення управлінських рішень.

Усі ці фактори підтверджують необхідність формування удосконаленої системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика». Вважаємо, що роботу з покращення системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика» можна організувати за такими напрямками:

- 1) матеріальне стимулювання;
- 2) нематеріальне стимулювання;
- 3) удосконалення організації праці;
- 4) залучення персоналу до процесу управління організацією (структурно-функціональним підрозділом) та прийняття управлінських рішень.

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Раціональна система мотивації дозволяє досягати високих результатів та цілей підприємства. Тому вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика» у будь-якому випадку необхідно завжди здійснювати з урахуванням цього фактору: справедлива та своєчасна оцінка керівництвом якості та продуктивності праці працівника, підкріплена матеріальним чи нематеріальним заохоченням, стимулює персонал до більш ефективної роботи з націленістю на результат.

Умови стимулювання повинні бути зрозумілими та демократичними. Необхідно створити систему матеріальної стимуляції зрозумілою та ясною, а також доступною та відкритою в інформаційному плані. Інформація про заохочення (штрафи) має бути відома у колективі. Не слід перетворювати преміювання на «рутину», приховану зарплату.

У фундаменті ефективно збудованої системи управління бізнесом лежить масове використання відрядної оплати праці працівників підприємства, зав'язаної на досягнення цими співробітниками та підрозділами підприємства ключових результатів. Правильно сказано, що «Гроші не мотивують. Гроші контролюють» [7, с. 31]. Саме це і потрібно, щоб відрядна система оплати праці контролювала всіх (або практично всіх) співробітників ТОВ «МЦ

«Альтамедика» кожен робочий день з ранку та до вечора. Щоб вони постійно думали і більше того - докладали серйозних зусиль, щоб більшою мірою і все краще забезпечувати досягнення тих ключових результатів та цілей підприємства, від яких найбільшою мірою залежить успіх ТОВ «МЦ «Альтамедика» та його доходи.

Представимо технологію розробки відрядної системи оплати праці на ТОВ «МЦ «Альтамедика». Ціль - розробити систему відрядної оплати праці для заданого підрозділу медичної організації, заданої категорії працівників підприємства. Під час розробки можлива розробка кількох взаємопов'язаних систем оплати для різних категорій співробітників (наприклад, для директора, керівників підрозділів та лікарського персоналу).

Керівництву ТОВ «МЦ «Альтамедика» також слід активно використовувати нематеріальну мотивацію, оскільки ефект від неї останнім часом значно не до оцінено. В рамках написання роботи пропонуємо доповнити мотиваційний механізм ТОВ «МЦ «Альтамедика» наступними нематеріальними методами стимулювання:

- публікація за підсумками кварталу, півріччя найкращих працівників на сайті медичної організації та місцевих ЗМІ;
- сприяння та допомога у просуванні працівника за кар'єрними сходами
- облаштування кімнати відпочинку

Виділимо способи оптимізації умов та організації професійної діяльності медичних працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика» (рисунок 3.1):

1. Соціально-психологічні методи стимулювання: навчання та розвиток персоналу.

Удосконалення підготовки лікарів та середнього медичного персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика». При цьому переважні такі види удосконалення, як очні цикли, ординатура, інтернатура та тематичні цикли оволодіння «вузькими» спеціальностями. Результати проведеного дослідження свідчать про

необхідність мотивації медичних працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика» на підвищення рівня професійних знань, умінь та навичок співробітників організації.

2. Соціально-психологічні методи стимулювання: умови праці.

Для забезпечення безпеки здоров'я медичних працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика», що обслуговують сучасне медичне обладнання необхідно розробити документи, які дозволять здійснити оцінку всіх факторів впливу та розробити заходи з метою профілактики.



Рисунок 3.1 – Способи оптимізації та організації професійної діяльності

Джерело: побудовано автором

Найбільш дієвим методом попередження несприятливих наслідків є підвищення поінформованості працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика» щодо факторів ризику здоров'ю та заходи їх попередження.

Тому основними завданнями для вирішення проблеми покращення умов праці:

- визначення професійних груп підвищеного ризику для виокремлення пріоритетних напрямків досліджень з медицини праці.
- розробка методології оцінки ризику стану здоров'я медичних працівників при поєднаному впливі різноманітних стресогенних факторів, у тому числі фізичних, на рівнях, що перевищують ГДР (гранично-допустимий рівень) або незначно перевищують ГДР;
- розроблення, з метою забезпечення безпеки працівників, принципів санітарно-епідеміологічної експертизи;
- розробка відповідної комплексної програми, необхідної для підвищення ефективності та прискорення впровадження нормативних документів;
- розробка інформаційних програм для медичних працівників, які обслуговують сучасне обладнання, що є джерелом різноманітних фізичних факторів та їх поєднань (у вигляді посібників, брошур, лекцій, статей у спеціалізованих медичних журналах та Інтернет тощо);
- реальне впровадження диференційованих систем профілактики в трудовий процес медичних працівників, виходячи зі специфіки впливу комплексу факторів.

В результаті важливо застосовувати комплекс заходів, спрямованих на усунення дефіциту медичних працівників організації, посилення їхньої мотивації та, як наслідок, підвищення ефективності їхньої діяльності (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1 – Заходи для підвищення ефективності системи управління персоналом

Сфера впливу	Основні заходи
Відбір	Вдосконалення системи підбору персоналу
	Впровадження програмного забезпечення управління персоналом
	Розробка процедур щодо оцінки кандидатів
Мотивація	Розробка програм стимулювання праці
	Впровадження соціального пакету
	Розробка перспективних схем стимулювання
Розвиток	Впровадження коучингу, наставництва
	Розробка програм навчання працівників
	Розвиток вищої освіти: підготовка кваліфікованих кадрів

Таким чином, у нових соціальних та економічних умовах реальну цінність для медичного закладу представляє комплексна система управління персоналом, що чітко функціонує, враховує потреби співробітників та їх особливості, що здатна гнучко перебудовуватися у зв'язку з переходом на високі медичні та організаційні технології та вимоги ринку.

3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика».

Вкладаючи гроші в розвиток системи управління персоналом, отримуємо відданих співробітників. Вони формують лояльних, постійних клієнтів. А від тих, в свою чергу, залежить реакція ринку, яка вимірюється прибутковістю організації (рис. 3.1). Витрати на систему управління персоналом можна розглядати як інвестиції в розвиток нематеріальних активів компанії.



Рисунок 3.2 – Вплив розвитку системи управління персоналом на ефективність діяльності ТОВ «МЦ «Альтамедика»

Джерело: складено автором

Ефективне використання персоналу, що полягає у раціональному використанні інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників, забезпечить:

- оптимальну зайнятість працівників та рівномірне їх завантаження
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій чергуючи навантаження

Представлені пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика» підприємство» спрямовані на отримання наступних ефектів:

1. Соціальний:

- підвищення продуктивності співробітників підприємства;
- швидке навчання без відриву від виробництва;
- поліпшення міжособистісних відносин у колективі;
- формування гнучкості та адаптивності співробітників;
- поліпшення роботи з пацієнтами, і як, результат, створення сприятливого образу медичної організації на ринку;
- підвищення залучення співробітників у діяльність організації за рахунок прив'язки особистих цілей розвитку до цілей організації;
- виявлення та розвиток сильних сторін співробітника та надання

допомоги у пошуку можливостей їх застосування в організації;

- значне підвищення ефективності взаємодії між членами команди;
- ефективне досягнення цілей організації за рахунок активації головного ресурсу компанії – потенціалу співробітників.
- підвищення іміджу організації.

2.Економічний:

- зменшення плинності персоналу;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- зменшення невиробничих витрат;
- підвищення обсягів наданих послуг;
- підвищення ініціативності працівників у вирішенні виробничих питань.

Розглянемо докладніше обґрунтування та розміри можливих економічних ефектів.

Економічний ефект від удосконалення управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика» полягає у збільшенні показників діяльності підприємства (підвищення доходу, зменшення невиробничих витрат) і, як наслідок, чистого прибутку. Персонал медичної установи є одним із головних факторів, що забезпечують лояльність клієнтів. Висока кореляція між рівнем задоволеності співробітників компанії та обсягом доходу в організації є одним із аксіом сучасного управління.

Впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика» надасть можливість збільшити обсяг реалізації послуг мінімум на 10% за рахунок зростання продуктивності праці працівників внаслідок їх більшої зацікавленості в результатах. Таким чином, чистий дохід від реалізації ТОВ «МЦ «Альтамедика» також збільшиться мінімум на 10% в порівнянні з 2021 роком і збільшення складе: $26197,6 * 0,1 = 2619,76$ тис.грн.

Собівартність:

- збільшиться за рахунок зростання умовно-змінних витрат на 5%;
- збільшиться максимум на 1% за рахунок додаткових витрат на систему матеріального стимулювання.

Отже, збільшення собівартість складе: $23017,5 * 0,06 = 1381,05$ тис. грн.

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ТОВ «МЦ «Альтамедика» залишаться на рівні 2021 року проведемо розрахунок чистого прибутку в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок чистого прибутку ТОВ «МЦ «Альтамедика» при впровадженні запропонованих заходів, тис.грн.

Показники	2021 (факт)	2022 (план)	Відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26197,6	28817,36	2619,8	10,00
Інші операційні доходи	8,7	8,7	0	0,00
РАЗОМ ДОХОДИ	26206,3	28826,06	2619,76	10,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23017,5	24398,55	1381,1	6,00
Інші операційні витрати	1917,2	1917,2	0	0,00
Інші витрати	0,1	0,1	0	0,00
РАЗОМ ВИТРАТИ	24934,8	26315,85	1381,05	5,54
Фінансовий результат до оподаткування	1271,5	2510,21	1238,71	97,42
Податок на прибуток	235,23	451,8378	216,608	92,08
Чистий прибуток	1036,27	2058,372	1022,1	98,63

Джерело: розраховано автором

Дані, представлені в таблиці показують, що впровадження заходів щодо вдосконаленню управління персоналом дозволять ТОВ «МЦ «Альтамедика» збільшити:

- чистий дохід від реалізації на 2619,8 тис.грн., або на 10%,
- чистий прибуток на 1022,1 тис.грн., або на 98,63%.

Дані, представлені в таблиці показують, що впровадження заходів щодо вдосконаленню управління персоналом дозволять ТОВ «МЦ «Альтамедика» збільшити:

- чистий дохід від реалізації на 2619,8 тис.грн., або на 10%,
- чистий прибуток на 1022,1 тис.грн., або на 98,63%.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо управління персоналом економічно вигідні і доцільні для застосування на ТОВ «МЦ «Альтамедика». Впровадження пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика» призведе як до покращення фінансових результатів організації, так і збільшить лояльність персоналу, отже стимулювання спрямовано спонукання працівників медичної установи до продуктивної праці.

Крім того, використання запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, сприяє досягненню поставлених управлінських рішень, формується корпоративна культура, знижується плинність кадрів та підвищується продуктивність праці.

Висновки до третього розділу

Роботу з покращення системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика» запропоновано здійснювати за такими напрямками: 1) матеріальне стимулювання (розроблення системи преміювання персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика»). Преміювання працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика» розраховується незалежно від відпрацьованого часу та пропорційно до відпрацьованому часу. При цьому постійна частина заробітної плати розраховується пропорційно до відпрацьованого часу.

Крім цього пропонуються такі бонуси:

1) бонус за відповідність процесу виробництва протезної продукції, технології виробництва для ортопедів/терапевтів; бонус за наставництво; бонус за виконання особистого плану на 100% і більше);

2) нематеріальне стимулювання (публікація за підсумками кварталу, півріччя найкращих працівників на сайті медичної організації та місцевих ЗМІ; сприяння та допомога у просуванні працівника за кар'єрними сходами; обладнання кімнати відпочинку; розробка внутрішнього конкурсу «Найкращий працівник ТОВ «МЦ «Альтамедика» (за категоріями) із щоквартальним та щорічним підбиттям підсумків, присвяченим до Дня народження компанії; вдосконалення корпоративної культури на основі розробки унікальних сценаріїв для корпоративних свят);

3) удосконалення організації праці (навчання та розвиток персоналу; умови праці);

4) залучення персоналу до процесу управління організацією (структурно-функціональним підрозділом) та прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом.

Встановлено, що управління персоналом - це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на людей для забезпечення максимального розвитку їх інтелектуальних і професійних здібностей при виконанні службових обов'язків для досягнення поставлених цілей стабільного розвитку організації. При визначенні цього поняття слід зробити акцент на досягненні функціональних цілей організації, оскільки система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією.

Визначено, що соціально-психологічні методи управління – це методи, які дозволяють підвищити мотивацію співробітників у вигляді певних способів впливу. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на методі управління взаємовідносинами. Основна специфіка таких методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів групи, колективу. З використанням соціально-психологічних методів використовуються закономірності соціології та психології. Об'єктом таких досліджень є група людей та окремі особи.

Виявлено, що системи управління персоналом, що склалися сьогодні в різних країнах мають багато спільного за змістом, незалежно від рівня соціально-економічного розвитку та менталітету. З іншого боку, національний комплекс унікальності надає сильний вплив на розробку та вибір методів управління, надаючи їм особливі риси в країні. Унікальні концепції та підходи до створення, вдосконалення системи управління підприємством, що виникли під впливом національної особливості, дуже консервативні і змінюються повільно. Лідером з управління та стимулювання персоналу є підприємства США. Якість обслуговування персоналу в компаніях США – найкраща у світі.

Більшість великих американських компаній впроваджують свої стандарти управління компаніям в всьому світі.

Визначено, що ТОВ «МЦ «Альтамедика» – є медичним центром в м. Вінниця, що діє на ринку медичних послуг України з 2004 року. Доходи підприємства у 2021 р. зросли за порівняно з 2020 роком на 8,91%. Витрати так само збільшилися на 6,13%. Але в 2021 році відбувається підвищення ефективності господарських процесів, оскільки чистий дохід підприємства зростає швидшими темпами у порівнянні з собівартістю. Необхідно і надалі здійснювати заходи для досягнення такої ситуації, що надасть можливість підприємству сформувати більш відчутний фінансовий результат. Чистий прибуток ТОВ «МЦ «Альтамедика» становив в 2020 р. 464,54 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 123,07%. Позитивна динаміка даного показника протягом досліджуваного періоду говорить про підвищення здатності підприємства здійснювати нарощування обсягу залученого капіталу і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Виявлено, що чисельність персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика» становить 354 особи, що на 53 особи більше, ніж у 2020 році. У 2021 році відбувалося зростання штатної чисельності персоналу медичної установи, викликане оптимізацією молодшого медичного персоналу, введенням у структуру закладу нових відділень та консультативно-діагностичного центру. Особливу увагу ТОВ «МЦ «Альтамедика» слід звернути на плинність кадрів, яка стрімко зросла у 2021 р. Також зазначимо, що коефіцієнт стабільності кадрів (40,4) досить високий порівняно з коефіцієнтом плинності (7,9). Це має позитивний вплив на діяльність ТОВ «МЦ «Альтамедика». ТОВ «МЦ «Альтамедика» приділяє значну увагу системі управління персоналом та підвищенню його конкурентоспроможності через створення максимально комфортних умов для вдосконалення та ефективного використання співробітниками свого інтелектуального, творчого та професійного потенціалу.

Зроблено висновки, що рівень задоволеності працівників на ТОВ «МЦ «Альтамедика» умовами трудової діяльності є середнім. Цей показник свідчить про те, що напрями кадрової роботи з персоналом є правильними та вимагають продовження роботи в даному напрямку. Найбільш сильними сторонами у роботі з персоналом є організаційна структура та грамотне управління ТОВ «МЦ «Альтамедика», але також були виявлені деякі проблеми, в тому числі: незадоволеність своєю роботою молодих співробітників на ТОВ «МЦ «Альтамедика», майже відсутня можливість просування кар'єрними сходами, не ефективна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу, незадоволеність заробітною платою. Чинна система управління персоналом на ТОВ «МЦ «Альтамедика» вимагає вживання заходів, прийняття яких дозволить значно покращити ефективність праці персоналу підприємства у сфері надання медичних послуг.

Запропоновано роботу з покращення системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика» здійснювати за такими напрямками: 1) матеріальне стимулювання (розроблення системи преміювання персоналу ТОВ «МЦ «Альтамедика». Преміювання працівників ТОВ «МЦ «Альтамедика» розраховується незалежно від відпрацьованого часу та пропорційно до відпрацьованому часу. При цьому постійна частина заробітної плати розраховується пропорційно до відпрацьованого часу. Крім цього пропонуються такі бонуси: бонус за відповідність процесу виробництва протезної продукції, технології виробництва для ортопедів/терапевтів; бонус за наставництво; бонус за виконання особистого плану на 100% і більше); 2) нематеріальне стимулювання (публікація за підсумками кварталу, півріччя найкращих працівників на сайті медичної організації та місцевих ЗМІ; сприяння та допомога у просуванні працівника за кар'єрними сходами; обладнання кімнати відпочинку 3) удосконалення організації праці (навчання та розвиток персоналу; умови праці); 4) залучення персоналу до процесу

управління організацією (структурно-функціональним підрозділом) та прийняття управлінських рішень.

Визначено, що впровадження заходів щодо вдосконаленню управління персоналом дозволять ТОВ «МЦ «Альтамедика» збільшити: чистий дохід від реалізації на 2619,8 тис.грн., або на 10%, чистий прибуток на 1022,1 тис.грн., або на 98,63%. Отже, реалізація запропонованих заходів щодо управління персоналом економічно вигідні і доцільні для застосування на ТОВ «МЦ «Альтамедика». Впровадження пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МЦ «Альтамедика» призведе як до покращення фінансових результатів організації, так і збільшить лояльність персоналу, отже стимулювання спрямовано спонукання працівників медичної установи до продуктивної праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. Науково-виробничий журнал. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3> (дата звернення: 19.08.2022).
2. Блохін П.В., Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10.
3. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці. К.: МУФ. 2018. 9 с.
4. Бойченко О., Тимченко Н. COVID-19: як зменшити вплив пандемії на співробітників. «Вісник» 2020 URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100017006-covid-19-yakzmenshiti-vpliv-pandemiyi-na-spivrobotnikiv> (дата звернення: 27.08.2022).
5. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.
6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №56.
7. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 2 (45). С. 189-196.
8. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.

9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. с. 528
10. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29-37.
11. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23–24 жовт. 2019 р. К. : КНЕУ, 2019. С. 228-231.
12. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.
13. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 52–56.
14. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. . № 6. С. 194–198.
15. Гуцан О. М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук: економіка та управління підприємствами. НТУ «Харків. політехнічний ін-т». Харків, 2016. 198 с.
16. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.

17. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 137-144.
18. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 7. С. 341- 347.
19. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості *Науковий вісник*. 2013. № 10 (189). С. 37-50.
20. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
21. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055> (дата звернення: 27.08.2022)
22. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
23. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97-125.
24. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.
25. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2016. № 2. С. 119-123.
26. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.
27. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід

управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf (дата звернення: 17.08.2022).

28. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

29. Мокрик Р. Оцінка ефективності підбору персоналу в компанії. *Управління персоналом*. 2005. № 11. С. 5–8.

30. Мочерний С. В. Економічний словник. К.: Феміна, 1995. 368 с.

31. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*, 2009. №4. С. 44-49.

32. Офіційний сайт Державного комітету статистики України - URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 21.07.2022).

33. Офіційний сайт ТОВ «Альтамедика» <https://altamedica.com.ua> (дата звернення: 21.07.2022).

34. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.

35. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

36. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. Наук. Дніпро, 2017. 320 с.

37. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Кубасова Г.В. Управління персоналом : навчальний посібник економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.

38. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство* 2018. №16. С. 461-467.

39. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019.- 468 с.
40. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2013. №6, т. 2. С. 178-181.
41. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія]. Луганськ, Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
42. Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації. Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції. К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. С.635-637
43. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
44. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2016. № 3. С. 217–223.
45. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
46. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
47. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів». Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2013. С. 313–315.
48. . Щекин Г. В. Кадровый менеджмент. К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. 286 с.
49. Digital HR: The Connection Between People and Tech URL: <http://techfestconf.com/hr/aus/blog/strategy/digital-hr-the-connection-between->

people-and-tech/ (дата звернення: 07.09.2022).

50. High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreathis//Human Resource Management Journal. [Електронний ресурс] 2019.

51. Top Human Resource Software Products URL: <http://www.capterra.com/human-resource-software/> (дата звернення: 07.09.2022)