

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Організація і управління охороною
здоров'я»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом (на прикладі ФОП
Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії»)»

Здобувача групи УЗ.мз-21

Вараки Артема Валерійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Варака А. В.

Керівник

асист., к.е.н Рибальченко С. М.

(підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Організація і управління охороною
здоров'я»

Здобувача групи УЗ.мз-21 Вараки Артема Валерійовича

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом (на прикладі
ФОП Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії»)

затверджена наказом по СумДУ №1387-VI від „01” грудня 2023 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 10.12.2023

3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в
розробці заходів щодо удосконалення системи управління персоналом (на
прикладі ФОП Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії»)

4. Об'єкт дослідження: діяльність та система управління персоналом на
прикладі ФОП Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії»

5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти
удосконалення системи управління персоналом

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України,
Постанов Кабінету Міністрів України, установчих документів ФОП Чабанов
О.В. «Український центр кінезітерапії» та даних дослідження проведеного
автором

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів
керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	15.11.2023
II	ХАРАКТЕРИСТИКА ФОП ЧАБАНОВ О.В. «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР КІНЕЗІТЕРАПІЇ»	25.11.2023
III	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКОМУ ЦЕНТРІ КІНЕЗІТЕРАПІЇ	05.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен дослідити поняття та сутність управління персоналом, методи управління персоналом та особливості управління персоналом в оздоровчих закладах

У розділі 2 студент повинен провести аналіз діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовища, а також системи управління персоналом на ФОП Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії»

У розділі 3 студент повинен запропонувати комплекс заходів по удосконаленню системи управління персоналом на ФОП Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С. М.		
2	Рибальченко С. М.		
3	Рибальченко С. М.		

9. Дата видачі завдання 25.09.2023

Керівник кваліфікаційної роботи асист., к.е.н Рибальченко С. М. _____
(підпис)

Завдання до виконання одержав Варака А. В. _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 56 сторінок, у тому числі 7 таблиць, 12 рисунків, 28 використаних джерел та 2 додатки.

Актуальність. У системі охорони здоров'я персонал є одним із найважливіших ресурсів, тому управління персоналом є пріоритетним завданням. Актуальність проблеми управління персоналом оздоровчих закладів обумовлена високим рівнем конкуренції в сучасній економіці. Це вимагає від оздоровчих закладів надання якісних послуг і, відповідно, від їх персоналу - високих професійних якостей.

Мета роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо удосконалення системи управління персоналом (на прикладі ФОП Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії»)

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження та опитування.

Отримані результати. У роботі досліджено теоретичні засади, поняття та сутність управління персоналом, методи управління персоналом та особливості управління персоналом в оздоровчих закладах.

У роботі проведено аналіз діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії», а також аналіз системи управління персоналом на даному підприємстві. У результаті проведеного аналізу діяльності підприємства, автором було виявлено, що на даному етапі, на ФОП Чабанов О.В. «Український центр кінезітерапії» система управління персоналом є досить стандартною і не сприяє розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Автором даної класифікаційної роботи було розроблено комплекс заходів для удосконалення системи управління персоналом на ФОП Чабанов

О.В. «Український центр кінезітерапії з метою її розвитку та забезпечення її більш ефективного функціонування.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОЗДОРОВЧИЙ ЗАКЛАД, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ...	9
1.1 Поняття та сутність управління персоналом.....	9
1.2 Методи управління персоналом та їх класифікація	17
1.3 Особливості управління персоналом в оздоровчих закладах	23
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ФОП ЧАБАНОВ О.В. «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР КІНЕЗІТЕРАПІЇ»	28
2.1 Загальна характеристика «Український центр кінезітерапії»	28
2.2 Аналіз системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії.....	35
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКОМУ ЦЕНТРІ КІНЕЗІТЕРАПІЇ	47
3.1 Комплекс заходів для удосконалення системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії.....	47
3.2 Економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів по удосконаленню системи управління персоналом.....	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТОК А	67
ДОДАТОК Б	69

ВСТУП

У сучасному світі успіх будь-якої сфери людської діяльності залежить від ефективного управління ресурсами, зокрема, персоналом. Управління персоналом - це безперервний процес, спрямований на оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей організації.

Мета управління персоналом - підвищення ефективності праці шляхом впровадження інноваційних форм організації праці та використання наявних трудових ресурсів.

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, що сприяє підвищенню її ефективності. Практика управління в організаціях, які діють в Україні, свідчить про стратегічні зміни в управлінні персоналом протягом останнього десятиліття. Ці зміни стосуються, передусім, підвищення ролі людської складової в діяльності організації. Зміцнюється роль соціальних процесів в організаціях. Також змінюється ставлення суспільства до організацій, їх все більше розглядають як джерело розвитку здібностей персоналу. У роботі сучасних організацій важливе місце займають соціальні стратегії. Це передбачає, перш за все, перегляд всієї кадрової політики організації.

На сьогодні переважна більшість фахівців та практиків в галузі управління по всьому світу єдині в думці, що сила організації та її успіх залежать передусім від її людського потенціалу. Вдосконалення виробничих, управлінських та інформаційних технологій змінили як характер праці, так і підходи до управління персоналом. Відбулася переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей, що робить соціальні аспекти управління персоналом, включаючи гуманізацію праці та підвищення якості трудового життя, найважливішими питаннями в управлінні організацією.

У системі охорони здоров'я персонал є одним із найважливіших ресурсів, тому управління персоналом є пріоритетним завданням. Однак традиційні методи управління персоналом у галузі охорони здоров'я не завжди

приносять бажані результати, а іноді, навіть, призводять до значної плінності кадрів.

Актуальність проблеми управління персоналом оздоровчих закладів обумовлена високим рівнем конкуренції в сучасній економіці. Це вимагає від оздоровчих закладів надання якісних послуг і, відповідно, від їх персоналу - високих професійних якостей.

Управління персоналом у оздоровчих закладах стикається з численними викликами, зокрема високою плінністю кадрів, що спричинена низькою заробітною платою, відсутністю професійної мотивації, відсутністю кар'єрного росту та несприятливим психологічним кліматом. Низька корпоративна культура ускладнює досягнення спільних цілей та викликає конфлікти та недовіру серед співробітників, оскільки корпоративна культура - це сукупність цінностей, норм і правил, що діють в організації.

Недосконала система підбору і найму персоналу призводить до того, що потреби організації та професійні якості кандидатів ігноруються. Відсутність можливості кар'єрного росту призводить до втрати мотивації працівників і зниження продуктивності, адже кар'єрний ріст - це можливість співробітника розвиватися в професійному і особистому плані, отримувати нові знання та навички, займати більш високі посади. Також важливо відзначити проблеми в системі мотивації персоналу, що заважає залучати та утримувати висококваліфікований персонал.

Для покращення управління персоналом оздоровчих закладів необхідно впровадити ефективну систему мотивації, що враховує індивідуальні потреби співробітників, розробити систему кар'єрного росту для їхнього розвитку та створити сприятливий психологічний клімат в колективі на основі принципів довіри.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття та сутність управління персоналом

На даний час людина є головною рушійною силою виробництва. Цей факт не підлягає сумніву. Працівник в організації є основним джерелом прибутку. Отже, витрати на підготовку працівника, підвищення його кваліфікації, створення сприятливих умов праці, впровадження сучасних мотиваційних програм є важливим напрямком діяльності організації і свого роду інвестицією.

Ідеальною є ситуація, коли люди в організації відповідальні і якісно виконують свою роботу, а керівництво справедливо і без зайвої суворості ставиться до працівників. Однак, як показує практика, така ситуація виникає рідко. Керівництво організації, яке прагне досягти поставлених цілей, має використовувати сучасні технології управління персоналом, враховуючи виробничу ситуацію, що склалася на підприємстві.

У будь-якій організації одним з найважливіших видів управлінської діяльності є управління персоналом. Для початку з'ясуємо, що таке персонал. У літературі з менеджменту існує безліч визначень цього терміну.

На нашу думку, нижче наведене визначення найбільш точно відображає значення цього терміну. Персонал організації - це сукупність працівників, які перебувають у штаті організації та отримують заробітну плату. Дуже часто термін персонал використовують як синонім терміну кадри, але між ними є деякі відмінності. [1]

Кадрами називаються працівники, які мають певну професійну підготовку та (або) досвід практичної діяльності. [2] Таким чином, основна відмінність між цими двома термінами полягає в тому, що персонал є більш широким поняттям і включає в себе всіх працівників організації, незалежно від їхньої кваліфікації та досвіду. [3]

Наприклад, до персоналу організації можуть належати як робітники, так і фахівці, а до кадрів - лише фахівці. Крім того, термін «кадри» часто використовується в більш вузькому значенні, яке пов'язане з управлінням персоналом. У цьому випадку під кадрами розуміються працівники, які є об'єктом управління персоналом. [4]

Чисельність персоналу організації залежить від характеру і трудомісткості виробничих процесів. Визначається ступенем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Як правило, в організації розраховують нормативну (планову), облікову (фактичну) і явочну чисельність персоналу. [5]

Нормативна чисельність персоналу - це розрахункова кількість працівників, необхідна для виконання певного обсягу робіт. Вона визначається на основі нормативів чисельності персоналу, які розробляються для різних видів робіт і професій. Нормативна чисельність розраховується заздалегідь, до початку робіт, і на практиці її рідко вдається забезпечити. [6]

Облікова чисельність персоналу - це кількість працівників, які перебувають у штаті організації. Вона визначається на підставі облікових документів, які зберігаються в кадровій службі організації, тобто працівники, які офіційно працюють в організації на даний момент. [7]

Нормативна чисельність може значно відрізнятись від облікової. У облікову чисельність включають крім постійних, також сезонних і тимчасових працівників.

Чисельність персоналу на даний момент в організації, виключаючи тимчасово відсутніх, становить явочну чисельність персоналу. Явочна чисельність персоналу - це кількість працівників, які фактично працювали в організації протягом певного періоду часу. Вона визначається на підставі таблиця обліку робочого часу. [7]

Основні відмінності між нормативною, обліковою та явочною чисельністю персоналу наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні відмінності між нормативною, обліковою та явочною чисельністю персоналу

Характеристика	Нормативна чисельність	Облікова чисельність	Явочна чисельність
Методика визначення	На основі нормативів чисельності	На підставі облікових документів	На підставі табеля обліку робочого часу
База розрахунку	Обсяг робіт, професія	Штатний розпис	Фактична робота
Період розрахунку	Заздалегідь	На певну дату	За певний період часу
Застосування	Для планування потреби в персоналі	Для обліку фактичної чисельності персоналу	Для оцінки ефективності використання трудового ресурсу

Джерело: узагальнено автором на основі [6,7]

Чисельність персоналу не є чимось статичним. Цей показник весь час змінюється. Рух персоналу по залученню і вивільненню називається оборотом персоналу. [8]

Працівники можуть звільнитися з об'єктивних і суб'єктивних причин. Об'єктивні причини - це вихід на пенсію, призов на військову службу тощо. Суб'єктивні причини - це звільнення за власним бажанням і звільнення за порушення трудової дисципліни. Різниця між кількістю залучених і вивільнених працівників з суб'єктивних причин становить плинність кадрів.

Висока плинність кадрів в організації показує на незадоволеність персоналу умовами роботи і є небажаною характеристикою організації. [9]

Класифікація персоналу вражає своєю різноманітністю. На рис. 1.1 представлено варіанти класифікації персоналу, які на думку автора даної роботи є найбільш важливими в контексті управління персоналом оздоровчих закладів.

Загалом, персонал розрізняють за такими ознаками як вид діяльності, стать, рівень управління, вік, освіта, стаж роботи, професія, сфера діяльності, стан здоров'я, місце проживання і т.д. [3, 4, 10]

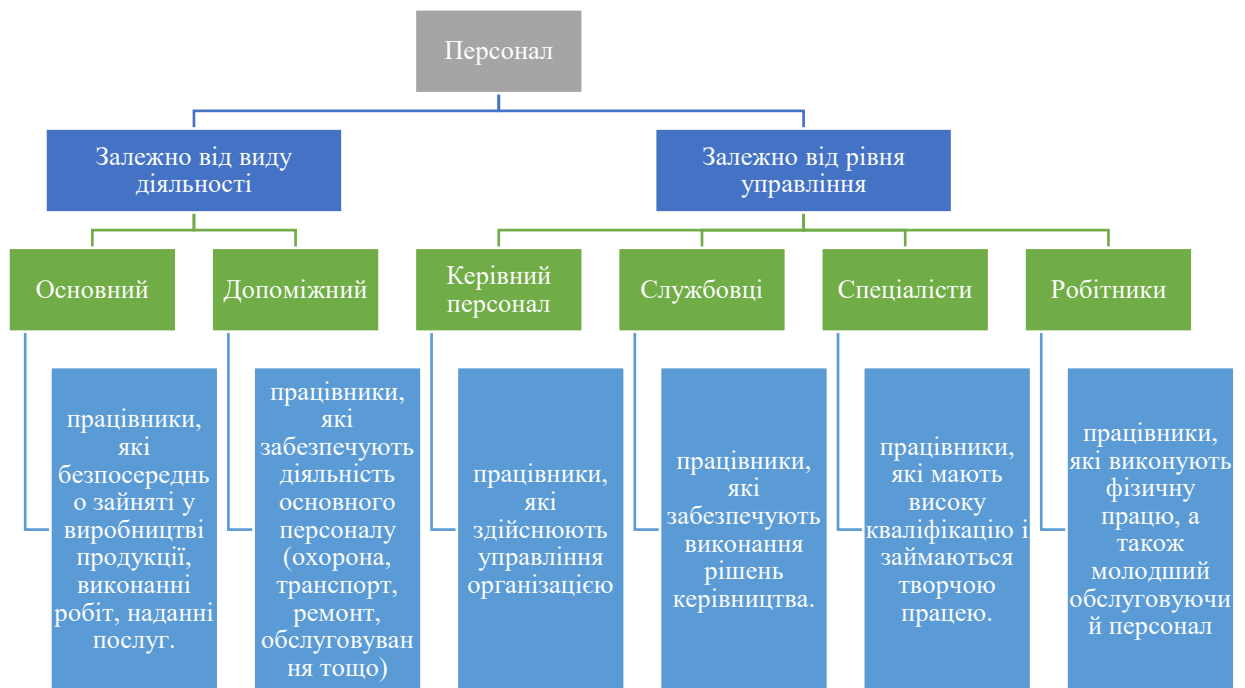


Рисунок 1.1 – Класифікація персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [3,4,10]

Ступінь професійної підготовки, необхідний для виконання робіт, становить професійну компетентність працівника. [11]

Спільно з розвитком і становленням менеджменту як науки відбувався і розвиток науки управління персоналом. Тоді управління організацією не відрізнялося від управління персоналом. Поступово з розвитком менеджменту як науки і змінювалася роль людини в організації. Відповідно і змінювалося значення науки управління персоналом. Вона виділилася в самостійну область управління. [12]

Персонал організації є одним з найважливіших ресурсів організації. Він забезпечує виконання її цілей і завдань, а також конкурентоспроможність на ринку. Управління персоналом - це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу організації. [13]

Основні завдання управління персоналом: [11-13]

- Планування персоналу: визначення потреби в персоналі, розробка планів набору, розстановки та розвитку персоналу.
- Набір персоналу: залучення кандидатів на вакантні посади, оцінка їхніх професійних та особистих якостей, прийняття на роботу.

- Організація праці персоналу: адаптація персоналу, забезпечення працівників робочими місцями, необхідними ресурсами, організація робочого процесу.
- Підвищення кваліфікації персоналу: навчання, стажування, підвищення кваліфікації працівників.
- Оплата праці персоналу: встановлення форм і систем оплати праці, забезпечення своєчасної та повної виплати заробітної плати.
- Мотивація персоналу: створення умов для задоволення потреб працівників, стимулювання їхньої трудової діяльності.
- Оцінка персоналу: оцінка результатів праці працівників, їхніх професійних та особистих якостей.
- Розвиток персоналу: створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників.

Управління персоналом є складним і багатогранним процесом, який вимагає від менеджерів персоналу високої кваліфікації та професійних знань.



Рисунок 1.2 – Завдання управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [11-13]

Розглянемо більше детально деякі з них.

Формування трудових ресурсів включає планування і прогнозування чисельності персоналу.

Набір персоналу може відбуватися і за рахунок внутрішніх резервів, і зі сторони. Обидва цих методи має свої переваги і недоліки.

Набір персоналу зі сторони - це великі можливості вибору, приплив нових ідей. Недоліки - це високі витрати, невідомість кандидата, не знання ним організації, тривала адаптація. [14]

Залучення власних працівників - це завжди низькі витрати, позитивна мотивація співробітників, так як їм надається можливість кар'єрного зростання, також ці співробітники добре знають організацію і їм не потрібен період адаптації. Але внутрішній набір при цьому породжує конфлікти серед персоналу і обмежує можливості вибору. [14]

Під відбором кадрів розуміють вибір працівника з існуючих претендентів, враховуючи їх придатність до виконання необхідних трудових функцій. Для відбору кандидата використовують як правило наступні методи: [14]

- вивчення документів;
- тестування;
- співбесіда.

Якщо виникає необхідність, можуть проводити графологічну і психологічну експертизу.

Після прийому на роботу співробітник проходить період адаптації, який по часу може відрізнятись в залежності від особистих якостей людини.

Розрізняють професійну, психофізіологічну, і соціально-психологічну адаптації. Професійна адаптація полягає в навчанні конкретним робочим навичкам, психофізіологічна - це звикання до умов роботи. Найбільш складною для співробітників стає соціально-психологічна адаптація, тобто налагодження міжособистісних зв'язків з колективом. Представники кадрових служб повинні допомогти новим співробітникам пройти адаптацію. [15]

Оцінка персоналу здійснюється, як правило, кадровими службами. На практиці оцінка персоналу проходить в двох формах. У першому випадку у вигляді атестації, яка проводиться спеціальною комісією. [16]

У другому, оцінка здійснюється безпосереднім начальником працівника. У даному випадку керівник виступає як наставник, який повинен допомогти співробітнику долати труднощі в роботі, спільно виправляти помилки. На

основі проведеної оцінки приймається рішення про подальше просування в посаді працівника, про його кар'єрне зростання. У сучасному менеджменті часто зустрічається також оцінка підлеглими керівника. [16]

Перетворення людини в головний фактор виробництва висуває і нові вимоги до управління персоналом. Організація стає зацікавленою в підвищенні продуктивності праці. Також керівництво зазвичай починає піклуватися і про якість трудових ресурсів. Ці завдання вирішуються за допомогою безперервного розвитку персоналу. Що є також важливою сучасною вимогою, що пред'являються працівникам. [17]

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. До загального розвитку персоналу відносять розкриття творчих здібностей і особистого потенціалу працівників. [1]

Професійний розвиток персоналу полягає в підготовці співробітників до виконання виробничих функцій. В організації повинні постійно проводитися програми навчання і підготовки працівників. Навчання необхідне, коли працівника тільки прийняли на роботу або делегували йому нову малознайому роботу, або в випадку, коли йому не вистачає навичок для ефективного виконання виробничих завдань. [18]

Для підвищення якості праці організація застосовує методи удосконалення організації труда. Це широко відомі методи, такі як розширення обсягу виконуваних робіт та збагачення змісту праці.

Обсяг роботи - це кількість завдань, які виконує працівник. Зміст роботи - це ступінь самостійності та відповідальності, яку працівник має в процесі виконання цих завдань. [19]

Збагачення праці та її змісту - це заходи, спрямовані на підвищення мотивації працівників та якості їхньої праці. До таких заходів відносяться: [19]

- надання працівникам можливості брати участь у творчих проектах;
- чергування видів діяльності для того, щоб працівники не зациклювалися на одноманітних завданнях;
- створення умов для професійного зростання працівників;

- надання можливості для кар'єрного зростання;
- наставництво, яке дозволяє молодим працівникам переймати досвід старших колег.

Раціоналізація персоналу - це заходи, спрямовані на оптимізацію чисельності та складу персоналу організації. Ці заходи можуть бути пов'язані зі: [4]

- скороченням чисельності персоналу;
- зміною структури персоналу;
- перерозподілом працівників між структурними підрозділами організації.

Гнучка система зайнятості - це система, яка дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. До таких систем відносяться тимчасове працевлаштування, дистанційна робота та скорочення робочого часу. Всі ці заходи можуть мати негативний вплив на морально-психологічний клімат у колективі та демотивувати працівників. Тому організація повинна застосовувати їх лише в крайньому випадку та дуже обережно. [20]

Важливо розуміти, що застосування сучасних технологій кадрового менеджменту на практиці не завжди призводить до бажаного результату. У реальному житті добре продумані на папері програми не завжди правильно розуміються керівництвом і простими працівниками, і в результаті не досягають поставлених цілей.

Глобалізація ринків, інтернаціоналізація господарських зв'язків, зміна в структурі промисловості та зайнятості населення, вимагають від працівників відділів кадрів змінювати управлінську парадигму.

Основною задачею кадрових служб у XXI столітті є створення і постійне вдосконалення системи управління персоналом в організації. Перед менеджером по персоналу постає задача по залученню і утриманню в компанії талановитих, професійних працівників. [17]

Як відомо, корпоративна культура породжує відповідальність за виконану роботу, а здібності працівників створюють конкурентні переваги компанії.

Забезпечити конкурентні переваги компанії допомагає корпоративна культура, яка повинна постійно адаптуватися до змін у зовнішній середовищі. Корпоративна культура повинна бути націлена на постійне підтримання росту професійної компетенції співробітників.

У сучасних компаніях кадрові спеціалісти працюють спільно з лінійними керівниками в галузі підвищення рівня компетентності співробітників. Для кожної посади розробляються індивідуальні плани розвитку. Для цього вивчається передовий досвід найкращих працівників, проводиться порівняльний аналіз діяльності співробітників. На основі отриманого дослідження будуються моделі компетентності співробітників, як зразок до якого потрібно прагнути. [2]

Перед сучасними організаціями, які прагнуть бути успішними, постають складні задачі. Організації повинні перебудовувати існуючі бюрократичні структури, ставати більш децентралізованими. Існуючі системи зайнятості і оплати праці часто не відповідають новим вимогам. [19]

1.2 Методи управління персоналом та їх класифікація

Методи управління персоналом - це способи впливу на персонал організації для досягнення поставлених цілей. Вони є одним з найважливіших інструментів управління персоналом, оскільки дозволяють менеджерам впливати на поведінку працівників, їхні мотиви та результати праці. [21]

Важливість методів управління персоналом полягає в тому, що вони дозволяють забезпечити ефективну трудову діяльність працівників. Методи управління персоналом дозволяють створювати умови для ефективної праці працівників, підвищувати їхню продуктивність, забезпечувати виконання планових завдань. [21]

Вони стимулюють розвиток персоналу. Методи управління персоналом дозволяють створювати умови для професійного та особистісного розвитку працівників, підвищувати їхню кваліфікацію, сприяти кар'єрному зростанню.[21]

Формують сприятливий соціально-психологічний клімат в організації. Методи управління персоналом дозволяють створювати умови для взаєморозуміння та співробітництва між працівниками, підвищувати їхню задоволеність роботою. [21]

Вибір методів управління персоналом залежить від конкретних умов організації, цілей управління персоналом та інших факторів. Однак, існують деякі загальні принципи вибору методів управління персоналом: [4, 22]

- 1) Методи управління персоналом повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей. Менеджери з персоналу повинні визначити, які цілі вони хочуть досягти за допомогою методів управління персоналом.
- 2) Методи управління персоналом повинні бути ефективними. Менеджери з персоналу повинні оцінювати ефективність методів управління персоналом для того, щоб впевнитися в тому, що вони досягають поставлених цілей.
- 3) Методи управління персоналом повинні бути прийнятними для працівників. Менеджери з персоналу повинні враховувати інтереси працівників при виборі методів управління персоналом.

Застосування методів управління персоналом вимагає від менеджерів з персоналу спеціальних знань і навичок. Менеджери з персоналу повинні бути в курсі сучасних методів управління персоналом, вміти їх правильно застосовувати в конкретних умовах організації.

Методи управління персоналом можна класифікувати за різними ознаками. Загальна класифікація представлена на рис. 1.3.

1) Залежно від сфери застосування методи управління персоналом можна розділити на такі групи: [22]

- Методи планування персоналу - це методи, які використовуються для визначення потреби в персоналі, розробки планів набору, розстановки та розвитку персоналу. Наприклад, формування кадрового резерву -

менеджер з персоналу проводить співбесіди з працівниками, які мають потенціал для зростання в організації, і вносить їх до кадрового резерву.

- **Методи набір персоналу** - це методи, які використовуються для залучення кандидатів на вакантні посади, оцінки їхніх професійних та особистих якостей, прийняття на роботу. Наприклад, пошук кандидатів - менеджер з персоналу публікує оголошення про вакансію на сайтах з працевлаштування, розсилає резюме кандидатам, які відповідають вимогам посади.
- **Методи організації праці персоналу** - це методи, які використовуються для забезпечення працівників робочими місцями, необхідними ресурсами, організації робочого процесу. Наприклад, нормування праці - менеджер з персоналу розробляє норми виробітку для працівників на основі їхніх професійних навичок і досвіду.
- **Методи підвищення кваліфікації персоналу** - це методи, які використовуються для навчання, стажування, підвищення кваліфікації працівників. Наприклад, навчання - менеджер з персоналу розробляє план навчання для працівників, які потребують підвищення кваліфікації.
- **Методи оплати праці персоналу** - це методи, які використовуються для встановлення форм і систем оплати праці, забезпечення своєчасної та повної виплати заробітної плати. Наприклад, формування систем оплати праці - менеджер з персоналу розробляє систему оплати праці, яка враховує результати праці працівників, їхні професійні навички і досвід.
- **Методи мотивації персоналу** - це методи, які використовуються для створення умов для задоволення потреб працівників, стимулювання їхньої трудової діяльності. Наприклад, матеріальне стимулювання - менеджер з персоналу пропонує працівникам премії за високі результати праці.
- **Методи оцінки персоналу** - це методи, які використовуються для оцінки результатів праці працівників, їхніх професійних та особистих якостей.

Наприклад, атестація - менеджер з персоналу проводить атестацію працівників для оцінки їхніх професійних знань і навичок.

- Методи розвитку персоналу - це методи, які використовуються для створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників. Наприклад, планування кар'єри - менеджер з персоналу проводить індивідуальні бесіди з працівниками для обговорення їхніх кар'єрних цілей.

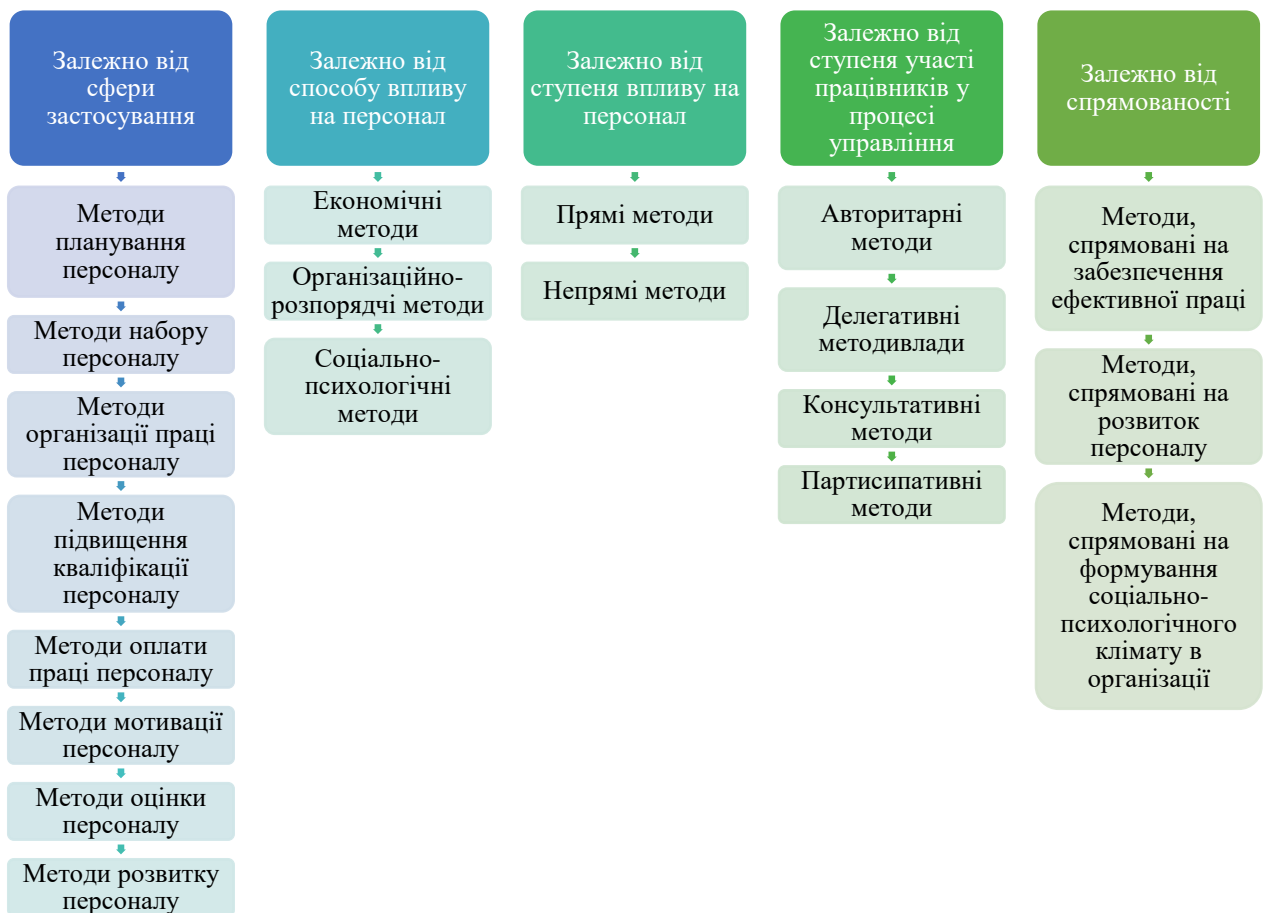


Рисунок 1.3 – Класифікація методів управління

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 3, 4, 22]

2) Залежно від способу впливу на персонал методи управління персоналом можна розділити на такі групи: [1]

- Економічні методи - це методи, які використовуються для впливу на персонал за допомогою матеріальних стимулів (заробітна плата, премії, відпустки тощо). Наприклад, встановлення розмірів заробітної плати,

надання премій за високі результати праці, надання відпусток, надання пільг працівникам.

- Організаційно-розпорядчі методи - це методи, які використовуються для впливу на персонал за допомогою розпоряджень, наказів, інструкцій тощо. Наприклад, видача розпоряджень, надання наказів, розробка інструкцій, створення правил і норм поведінки.
- Соціально-психологічні методи - це методи, які використовуються для впливу на персонал за допомогою створення сприятливого психологічного клімату в організації, формування корпоративної культури тощо. Наприклад, створення сприятливих умов праці, забезпечення справедливості у відносинах між працівниками, формування корпоративної культури, заохочення співробітництва між працівниками.

3) Залежно від ступеня впливу на персонал методи управління персоналом можна розділити на такі групи: [4]

- Прямі методи - це методи, які безпосередньо впливають на поведінку працівників (наприклад, розпорядження, накази тощо).
- Непрямі методи - це методи, які впливають на поведінку працівників опосередковано, через створення певних умов (наприклад, створення сприятливого психологічного клімату в організації тощо).

4) Залежно від ступеня участі працівників у процесі управління методи управління персоналом можна розділити на такі групи: [3]

- Авторитарні методи - це методи, які використовуються без участі працівників (наприклад, розпорядження, накази тощо).
- Делегативні методи - це методи, які передбачають делегування повноважень працівникам (наприклад, залучення працівників до розробки планів тощо).
- Консультативні методи - це методи, які передбачають консультування працівників з певних питань (наприклад, проведення атестації тощо).

- Партисипативні методи - це методи, які передбачають участь працівників у прийнятті рішень (наприклад, створення колегіальних органів управління тощо).

5) Залежно від спрямованості методи управління персоналом можна розділити на такі групи: [22]

- Методи, спрямовані на забезпечення ефективної праці - це методи, які використовуються для створення умов для ефективної трудової діяльності працівників (наприклад, методи організації праці, методи підвищення кваліфікації персоналу, методи мотивації персоналу тощо).
- Методи, спрямовані на розвиток персоналу - це методи, які використовуються для створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників (наприклад, методи навчання, стажування, методи оцінки персоналу, методи розвитку персоналу тощо).
- Методи, спрямовані на формування соціально-психологічного клімату в організації - це методи, які використовуються для створення сприятливого психологічного клімату в організації (наприклад, методи створення корпоративної культури, методи заохочення працівників тощо).

Вибір методів управління персоналом залежить від конкретних умов організації, цілей управління персоналом та інших факторів. Застосування методів управління персоналом вимагає від менеджерів з персоналу спеціальних знань і навичок. Менеджери з персоналу повинні бути в курсі сучасних методів управління персоналом, вміти їх правильно застосовувати в конкретних умовах організації.

То, які ж методи управління є найкращими?

Кращі методи управління персоналом - це ті, які є ефективними, прийнятними для працівників і спрямовані на досягнення конкретних цілей.

Ефективність методів управління персоналом визначається тим, наскільки вони досягають поставлених цілей. Наприклад, якщо метою управління персоналом є підвищення продуктивності праці, то ефективні

методи будуть такими, які призведуть до реального зростання продуктивності праці.

Прийнятність методів управління персоналом визначається тим, наскільки вони відповідають інтересам працівників. Наприклад, якщо працівники не вважають, що система оплати праці справедлива, то вона не буде ефективною, навіть якщо вона є економічно ефективною.

Спрямованість на досягнення конкретних цілей означає, що методи управління персоналом повинні бути вибрані таким чином, щоб вони сприяли досягненню конкретних цілей, які ставлять перед собою менеджери з персоналу. Наприклад, якщо метою управління персоналом є підвищення задоволеності роботою працівників, то методи управління персоналом повинні бути спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату в організації, забезпечення справедливості у відносинах між працівниками та заохочення співробітництва між працівниками.

На практиці, для досягнення конкретних цілей управління персоналом часто доцільно використовувати комплекс методів. Наприклад, для підвищення продуктивності праці можна використовувати як економічні методи (наприклад, підвищення заробітної плати), так і організаційно-розпорядчі методи (наприклад, встановлення норм виробітку), так і соціально-психологічні методи (наприклад, створення сприятливого психологічного клімату в організації).

1.3 Особливості управління персоналом в оздоровчих закладах

Управління персоналом в оздоровчих закладах відрізняється рядом особливостей, пов'язаних з унікальністю та високою відповідальністю цієї сфери.

Персонал оздоровчих закладів - це люди, які надають оздоровчі послуги пацієнтам. Вони повинні мати глибокі теоретичні знання з медицини, а також практичні навички для надання оздоровчих послуг. Крім того, ці працівники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати сучасним

вимогам. Персонал оздоровчих закладів також повинен мати такі психологічні якості, як: [23]

- Стресостійкість - здатність зберігати самовладання і ефективність роботи в умовах стресу;
- Емпатія - здатність розуміти і співпереживати іншим людям;
- Здатність до співпраці - здатність працювати з іншими людьми для досягнення спільної мети.

Важливо розуміти, що оздоровчі заклади значною мірою відрізняються від медичних закладів. Оздоровчі заклади спрямовані на зміцнення здоров'я та профілактику захворювань, тоді як медичні заклади надають медичну допомогу людям, які вже захворіли. Основні відмінності між оздоровчими та медичними закладами представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні відмінності між оздоровчими та медичними закладами

Ознака	Оздоровчий заклад	Медичний заклад
Мета	Зміцнення здоров'я та профілактика захворювань	Надання медичної допомоги людям, які вже захворіли
Тип пацієнтів	Здорові люди	Люди, які захворіли
Послуги	Процедури, спрямовані на зміцнення здоров'я та профілактику захворювань, реабілітацію	Діагностика, лікування, надання невідкладної медичної допомоги
Кваліфікація персоналу	Медичні працівники, які мають спеціальну підготовку в галузі оздоровлення та реабілітації	Медичні працівники, які мають спеціальну підготовку в галузі медицини
Приклади	Санаторії, Спа-центри, Фітнес-клуби, Центри оздоровлення та відпочинку, Реабілітаційні центри	Лікарні, Поліклініки, Амбулаторії, Стоматологічна поліклініка

Джерело: узагальнено автором на основі [23]

Отже, оздоровчі заклади можуть надавати медичні послуги, але обмежений їх перелік. Наприклад, санаторій може надавати послуги з діагностики та лікування деяких захворювань, але він не може надавати послуги з хірургічного лікування.

Основні аспекти, які слід враховувати при управлінні персоналом у оздоровчих установах: [23]

1) Специфіка діяльності оздоровчих закладів: Оздоровчі заклади спрямовані на зміцнення здоров'я та профілактику захворювань, що вимагає від персоналу особливих знань, навичок та компетенцій.

2) Високий рівень відповідальності, а саме життєво важливі рішення: Медичний персонал оздоровчих закладів приймає важливі рішення, які безпосередньо впливають на здоров'я та, іноколи, навіть життя пацієнтів. Це може призводити до стресу і підвищеної тривожності. Управління персоналом повинно підтримувати співробітників в умовах високого навантаження та стресової операційної обстановки.

3) Необхідність спеціалізованої кваліфікації: Менеджери з персоналу повинні розуміти особливості медичного оздоровлення та мати експертизу в оцінці кваліфікацій та навичок медичного персоналу.

4) Тісне співробітництво та комунікація в рамках мультидисциплінарних команд: Здійснення ефективного управління вимагає тісного співробітництва між різними медичними спеціалістами та іншим персоналом.

5) Велика роль етики та професійних стандартів: Управління персоналом повинно дотримуватися високих етичних та професійних стандартів, оскільки дії персоналу безпосередньо впливають на довіру пацієнтів.

6) Підвищені вимоги до освіти та сертифікації: Медичний персонал оздоровчих закладів повинен відповідати високим стандартам освіти та сертифікації, що вимагає від управлінців персоналом уважності до цих критеріїв.

7) Безпека та конфіденційність: Важливість дотримання високих стандартів безпеки та конфіденційності інформації пацієнтів.

8) Нестача кваліфікованих кадрів: Нестача кваліфікованих кадрів в медичній сфері є глобальною проблемою. Це пов'язано з такими факторами,

як висока вартість підготовки кваліфікованих кадрів, невисока заробітна плата, відсутність перспектив кар'єрного зростання.

Загальна ефективність оздоровчого закладу значною мірою залежить від якісного управління його персоналом, враховуючи всі вищезазначені особливості.

Управління персоналом в оздоровчих закладах має такі цілі: [23]

- Забезпечення ефективної трудової діяльності медичного персоналу. Ця ціль передбачає підвищення продуктивності праці оздоровчих працівників, якості оздоровчих послуг, безпеки праці.
- Розвиток медичного персоналу. Ця ціль передбачає підвищення кваліфікації, професійної майстерності, мотивації до праці оздоровчих працівників.
- Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в оздоровчому закладі. Ця ціль передбачає підвищення задоволеності роботою, зниження стресу, поліпшення комунікації між працівниками, управління конфліктами, управління змінами.

Для досягнення цих цілей необхідно вирішити такі завдання: [24]

- Забезпечення ефективного планування та реалізації кадрової політики. Кадрова політика повинна бути спрямована на залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також на створення сприятливих умов праці для працівників.
- Створення системи мотивації та стимулювання, яка враховує специфіку діяльності оздоровчих закладів. Така система повинна включати в себе матеріальне та нематеріальне стимулювання.
- Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати та інших умов праці. Заробітна плата та інші умови праці повинні бути такими, щоб задовольняти потреби працівників і відповідати вимогам ринку праці.
- Забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами. Це завдання передбачає ефективне використання трудових ресурсів, а також забезпечення їхньої відповідності потребам оздоровчого закладу.

- Навчання та розвиток персоналу для підвищення його кваліфікації та професійної майстерності. Це може включати в себе як внутрішні програми навчання, так і зовнішні курси та семінари.
- Забезпечення ефективного управління конфліктами в оздоровчому закладі. Це завдання передбачає попередження та ефективне вирішення конфліктів, які можуть виникати між працівниками, а також між працівниками та пацієнтами.
- Забезпечення ефективного управління змінами в оздоровчому закладі. Це завдання передбачає підготовку працівників до змін, які відбуваються в оздоровчому закладі, а також забезпечення їх підтримки.

Управління персоналом в оздоровчих закладах є складним і відповідальним завданням. Для ефективного управління персоналом в оздоровчих закладах необхідно враховувати специфіку діяльності цих закладів, а також особливості медичного персоналу.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ФОП ЧАБАНОВ О.В. «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР КІНЕЗІТЕРАПІЇ»

2.1 Загальна характеристика «Український центр кінезітерапії»

Об'єктом даної дипломної роботи є компанія «Український центр кінезітерапії». Це сучасний оздоровчий заклад, який спеціалізується на лікуванні та реабілітації захворювань опорно-рухового апарату. Центр розташований у місті Суми, в зручному для відвідування районі.

Мета діяльності центру - надання якісних оздоровчих послуг, які сприяють відновленню здоров'я та працездатності пацієнтів. Його місія - забезпечити ефективні програми кінезітерапії та інших оздоровчих послуг для покращення фізичного здоров'я та загального благополуччя клієнтів. [25]

Адреса: вул. Г. Кондратьєва 25, м. Суми, Україна. [25]

Веб-сайт: <https://www.bubnovsky-ua.com/> [25]

Основними характеристиками оздоровчого закладу є: [25]

- Професійний підхід: «Український центр кінезітерапії» використовує передові методики та підходи у сфері фізіотерапії та оздоровлення. Наші фахівці мають великий досвід у роботі з клієнтами різного віку та з різними фізичними потребами.
- Широкий спектр послуг: Центр пропонує різноманітні програми кінезітерапії, включаючи індивідуальні та групові заняття, фізіотерапію для травмованих, реабілітацію після операцій, а також спеціалізовані програми для пацієнтів з хронічними захворюваннями.
- Сучасне обладнання: Центр обладнаний сучасними засобами та устаткуванням для проведення ефективних процедур кінезітерапії та фізіотерапії. Використовуються передові технології для досягнення максимального результату у фізичному відновленні клієнтів.
- Індивідуальний підхід: Центр підходить до кожного клієнта індивідуально, розробляючи персоналізовані плани лікування та тренувань відповідно до його потреб та мети.

- Комфортна атмосфера: Центр створює комфортне та привітне середовище, щоб забезпечити позитивний досвід для клієнтів під час процедур та тренувань.
- Турбота про клієнтів: Центр віддано працює для забезпечення високого рівня задоволення та здоров'я клієнтів. Фахівці центру завжди готові надати консультації та підтримку на кожному етапі лікування.
- Спільнота здоров'я: Центр прагне створити спільноту здоров'я, де клієнти можуть обмінюватися досвідом, мотивувати одне одного та отримувати підтримку у своєму шляху до фізичного відновлення.

Центр надає широкий спектр оздоровчих послуг, включаючи: [25]

1. Кінезітерапію (лікувальна та знеболювальна гімнастика)
2. Массаж
3. Фізіотерапію: Ампліпульстерепія, Електрофорез, Лазерна терапія, Магнітотерапія, Ударно-хвильова терапія, Ультразвуковий фонофорез

Вартість найбільш популярних послуг Центру представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Послуги Українського центру кінезітерапії

Послуга	Ціна	Тривалість	Особливості
Консультація та тестове зайняття	450 грн	30 хвилин	Первинна консультація, огляд, план лікування
Повторна консультація	300 грн	30 хвилин	Оцінка ефективності лікування, внесення корективів у план лікування, попередження ускладнень.
Курс кінезітерапії (перший цикл)	3400 грн	12 занять	Лікувальна гімнастика, спрямована на відновлення рухливості та функцій в суглобах та хребті
Курс кінезітерапії (другий цикл)	3400 грн	12 занять	Цей цикл спрямований на зміцнення м'язів, які підтримують хребет.
Курс кінезітерапії (тертій цикл)	3400 грн	12 занять	Цей цикл спрямований на запобігання рецидивам захворювання.
Підтримуючий абонемент	2800 грн	12 занять	Програма, яка спрямована на збереження досягнутого результату після лікування захворювань.

Продовж. табл. 2.1

Послуга	Ціна	Тривалість	Особливості
Індивідуальне заняття з фізичним терапевтом (разове)	450 грн	45 хвилин	Оцінка стану пацієнта, розробка індивідуальної програми лікування, навчання пацієнта вправам для виконання вдома.
Індивідуальне заняття з фізичним терапевтом на петлі «Глісона» + масаж	400 грн	1 година	Оцінка стану пацієнта, заняття на петлі «Глісона», масаж.
Кінезіотейпування	від 150 грн	від 30 хвилин	Оцінка стану пацієнта, підготовка шкіри, накаладння тейпа, фіксація тейпа.

Джерело: створено автором на основі прайсу Українського центру кінезітерапії

Доволі популярними в центрі також є послуги масажу. Їх перелік та вартість представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Вартість послуг масажу Українського центру кінезітерапії

Послуга	Ціна
Діти до 12 років:	
Масаж всього тіла	450 грн
Масаж спини	300 грн
Масаж ніг	200 грн
Дорослі:	
Масаж всього тіла	600 грн
Масаж спини	400 грн
Масаж обличчя	350 грн
Масаж шийно-комірцевого відділу	300 грн
Масаж ніг	300 грн
Масаж стоп + голінь	200 грн
Антицелюлітний масаж (апаратний) + руки (100 грн)	400 грн
Лімфодренажний масаж (апаратний)	400 грн

Джерело: створено автором на основі прайсу Українського центру кінезітерапії

Персонал центру складається з висококваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи в галузі оздоровлення та реабілітації. Кваліфікація персоналу Українського центру кінезітерапії є одним із найважливіших факторів, що забезпечує ефективність лікування.

Фізичний терапевт, який працює в центрі має вищу медичну освіту та спеціальну підготовку з кінезіотерапії. Він проходить регулярні курси підвищення кваліфікації, щоб бути в курсі останніх тенденцій у галузі фізіотерапії.

Фахівці з фізичної реабілітації, також мають вищу медичну освіту та спеціальну підготовку з реабілітації. Вони проводять консультації з пацієнтами, розробляють індивідуальні програми лікування та контролюють процес лікування.

Масажист Центру має вищу медичну освіту та спеціальну підготовку з масажу. Вона проводить масаж, який спрямований на зняття болю, зміцнення м'язів та покращення загального стану здоров'я.

Кваліфікація персоналу Українського центру кінезіотерапії підтверджується наступними документами:

- 1) Дипломи про вищу медичну освіту
- 2) Сертифікати про спеціальну підготовку з кінезіотерапії, реабілітації та масажу
- 3) Посвідчення про підвищення кваліфікації

Українського центру кінезіотерапії постійно працює над підвищенням кваліфікації персоналу, щоб забезпечити пацієнтам найвищий рівень медичної допомоги, адже кваліфікація персоналу відіграє критично важливу роль в діяльності Центру.

Фізичні терапевти, які мають вищу медичну освіту та спеціальну підготовку з кінезіотерапії, можуть правильно оцінити стан пацієнта та розробити ефективну програму лікування.

Лікарі-реабілітологи, які мають вищу медичну освіту та спеціальну підготовку з реабілітації, можуть надати пацієнтам кваліфіковану консультацію та допомогти їм у виборі оптимального методу лікування.

Масажисти, які мають вищу або середню медичну освіту та спеціальну підготовку з масажу, можуть провести масаж, який буде ефективним та безпечним для пацієнта.

Кваліфікація персоналу Центру є одним із ключових факторів, який забезпечує ефективність лікування та безпеку пацієнтів. Однак центр має певні проблеми з мотивацією працівників. Працівники вважають, що їхня зарплата є недостатньою, а можливості для розвитку та кар'єрного зростання є обмеженими.

Штатний розпис Центру представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Штатний розпис Українського центру кінезітерапії

Назва посади	Кількість	Зарплата
Фізичний терапевт	1	6500 грн. + премія
Фахівець з фізичної реабілітації	6	6500 грн. + премія
Технічний співробітник	1	6500 грн. + премія
Адміністратор	3	6500 грн. + премія
Масажист	1	6500 грн. + премія

Джерело: створено автором на основі штатного розпису Українського центру кінезітерапії

Технічний співробітник - це фахівець, який відповідає за технічне обслуговування центру. Технічні співробітник має середню освіту та спеціальну підготовку в галузі техніки.

Адміністратор - це фахівець, який відповідає за прийом пацієнтів, оформлення документів та надання інформації. Адміністратори мають вищу або середню освіту та спеціальну підготовку в галузі адміністрування.

Премія виплачується працівникам щомісяця відповідно до їхніх індивідуальних показників роботи. Премія визначається за такими критеріями:

- Кількість пацієнтів, які пройшли лікування;
- Якість лікування;
- Задоволеність пацієнтів;
- Відповідальність та сумлінність працівника.

Для створення більш детального розуміння організації нами було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища Українського центру кінезітерапії.

1) Внутрішнє середовище:

Організаційна структура Центру є досить простою. Вона складається з двох рівнів: верхній рівень (директор), нижній рівень (фізичний терапевт, фахівці з фізичної реабілітації, технічний співробітник, адміністратори, масажист).

Організаційна структура Українського центру кінезітерапії є лінійною. Можна ознайомитися з її графічними представленням на рисунку 2.1.

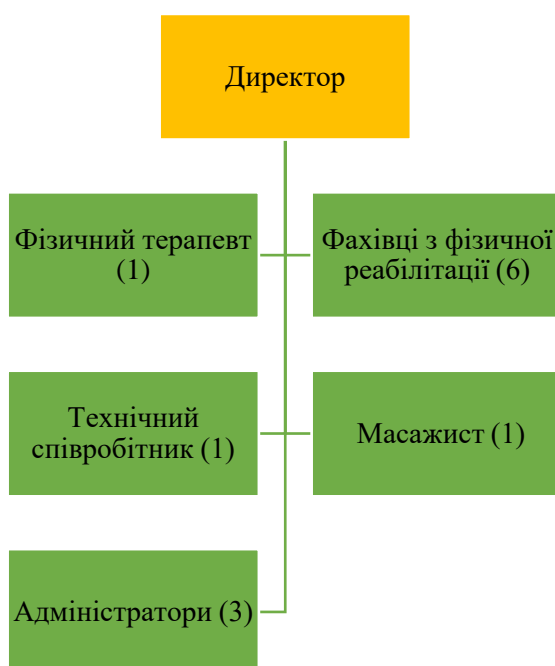


Рисунок 2.1 - Організаційна структура Українського центру кінезітерапії
Джерело: створено автором на основі штатного розпису Українського центру кінезітерапії

Ця структура є ефективною для центру невеликого розміру. Вона дозволяє швидко приймати рішення та оперативно реагувати на зміни. Однак вона може бути недостатньо ефективною для центру, який планує розширюватися.

Культура організації є сукупністю цінностей, норм та правил, які прийняті в організації. Культура організації центру є досить позитивною. Вона характеризується такими рисами, як:

- Глибока увага до пацієнтів

- Прагнення до інновацій
- Підтримка співробітників

Ця культура сприяє ефективній роботі центру та задоволеності пацієнтів.

Технології є важливим фактором внутрішнього середовища організації. Центр має сучасне обладнання, яке дозволяє проводити ефективне лікування. Однак центр може впроваджувати нові технології, які допоможуть підвищити ефективність лікування та задоволеність пацієнтів.

Центр має достатні фінансові ресурси для забезпечення ефективної роботи. Однак центр може впроваджувати заходи щодо зниження витрат, що дозволить підвищити прибуток.

2) Зовнішнє середовище:

Якщо проаналізувати зовнішнє середовище Центру варто відмітити, що економічна ситуація в Україні є дуже нестабільною через війну. Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, а також призвела до масового виїзду людей з країни. Це негативно вплинуло на економічну активність, призвело до зростання безробіття та інфляції. Через війну кількість людей, які звертаються за оздоровчими послугами до Центру – скоротилася.

Серед політичних факторів зовнішнього середовища варто відмітити, що запровадження реформ у сфері охорони здоров'я може призвести до зростання попиту на послуги Центру, оскільки пацієнти шукають більш ефективні та доступні методи лікування.

Зростаюча кількість людей похилого віку збільшує попит на послуги Центру, оскільки люди похилого віку більш схильні до захворювань опорно-рухового апарату.

Зростаюча популярність здорового способу життя також збільшує попит на послуги Центру, оскільки люди все більше усвідомлюють важливість здорового опорно-рухового апарату.

Розвиток нових технологій у галузі медицини може призвести до підвищення ефективності лікування та задоволеності пацієнтів.

Поширення доступу до Інтернету дозволяє Центру налагодити зв'язок з потенційними пацієнтами та надавати їм інформацію про свої послуги.

Центр розташований у місті Суми, де є кілька інших центрів, які надають послуги з лікування захворювань опорно-рухового апарату, послуги реабілітації та масажу. Це створює певну конкуренцію для центру.

Центр спеціалізується на методі кінезіотерапії, який є відносно новим у Україні. Це може бути як перевагою, так і недоліком, оскільки пацієнти можуть бути незнайомими з цим методом.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в Українському центрі кінезіотерапії

Існуюча система управління персоналом Українському центрі кінезіотерапії є досить стандартною. Вона включає в себе такі основні елементи:

- Планування персоналу: включає в себе визначення потреб у персоналі, розробку кадрового резерву та планування кар'єри працівників.
- Підбір та найм: включає в себе визначення вимог до вакантних посад, проведення співбесід та оцінки кандидатів.
- Організація праці: включає в себе розробку посадових інструкцій, розподіл обов'язків, встановлення графіків роботи та контроль за виконанням завдань.
- Оплата праці: включає в себе встановлення розміру заробітної плати, виплату премій та інших заохочувальних виплат.
- Підвищення кваліфікації: включає в себе організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників.
- Оцінка персоналу: включає в себе оцінку професійної діяльності працівників, їхніх навичок та знань.
- Керування трудовими відносинами: включає в себе вирішення трудових спорів, дотримання трудового законодавства та створення сприятливих умов праці.

Сильні сторони системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії:

- Висока кваліфікація персоналу: всі працівники Центру мають вищу медичну освіту та спеціальну підготовку з кінезітерапії, реабілітації та масажу.
- Пріоритетність пацієнтів: у Центрі створена сприятлива атмосфера для пацієнтів, які отримують якісне лікування та реабілітацію.
- Стабільне фінансування: Центр має достатні фінансові ресурси для забезпечення ефективної роботи.

Слабкі сторони системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії:

- Недостатня мотивація працівників: працівники вважають, що їхня зарплата є недостатньою, а можливості для розвитку та кар'єрного зростання є обмеженими.
- Недосконалість системи оцінки персоналу: система оцінки персоналу є недостатньо об'єктивною та не дозволяє в повній мірі оцінити професійну діяльність працівників.

З метою більш детального вивчення системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії автором було проведено опитування співробітників для виявлення сильних та слабких її сторін, а також побажань працівників і шляхів покращення даної системи.

Респондентами виступили всі 12 співробітників Центру. Таблиця відповідей респондентів представлена в Додатку А. В питаннях 1 – 8 респондентам необхідно було обрати один варіант відповіді, в питанні 9 – 2 варіанти відповіді.

Запитання 1: Чи вважаєте Ви, що система управління персоналом в Центрі ефективна?

За результатами опитування, 83,33% працівників вважають, що система управління персоналом в центрі ефективна. Це свідчить про те, що працівники в цілому задоволені системою управління персоналом.

Однак, 16,67% працівників вважають, що система управління персоналом є неефективною. Це може бути пов'язано з наявністю деяких слабких сторін системи, які необхідно усунути.

Чи вважаєте Ви, що система управління персоналом в Центрі ефективна?

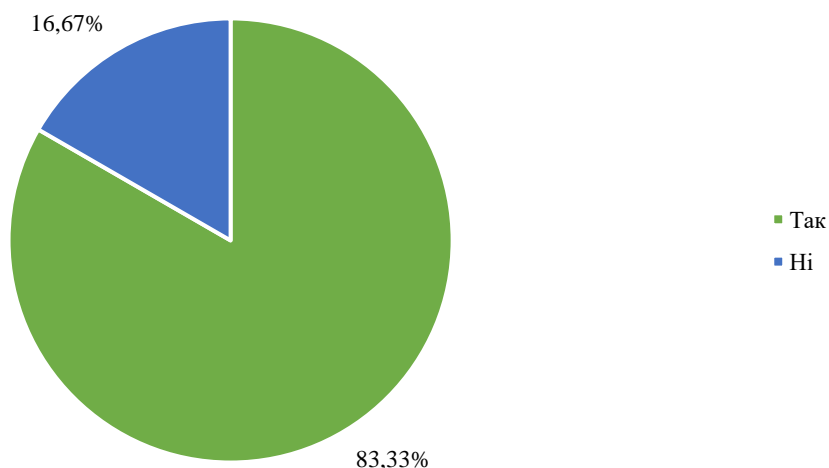


Рисунок 2.2 – Відповіді респондентів на питання «Чи вважаєте Ви, що система управління персоналом в Центрі ефективна?»

Джерело: створено автором на основі результатів опитування представлених в Додатку А

Запитання 2: Які, на Вашу думку, сильні сторони системи управління персоналом в центрі?

Найбільшими сильними сторонами системи управління персоналом, на думку працівників, є:

- Висока кваліфікація персоналу
- Сприятливі умови праці
- Можливості для розвитку та кар'єрного зростання

Які, на Вашу думку, сильні сторони системи управління персоналом в центрі?

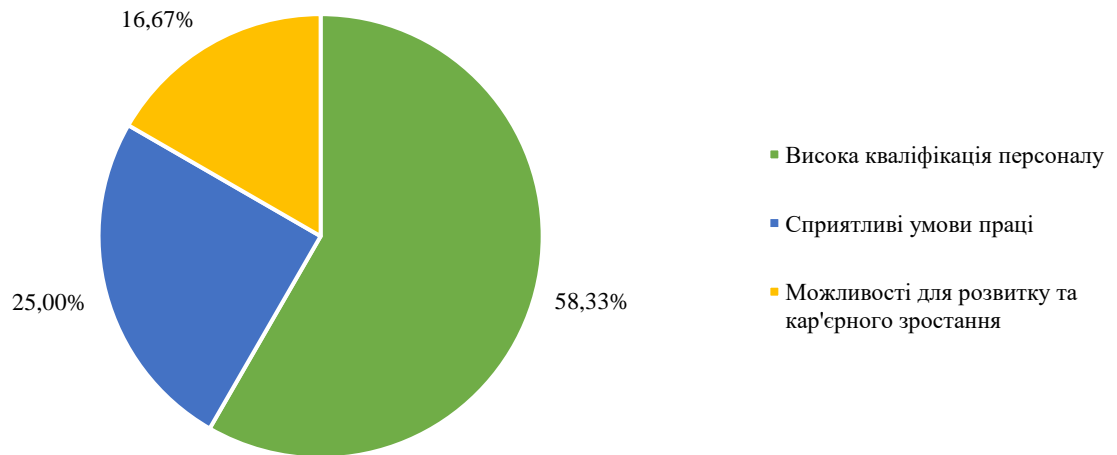


Рисунок 2.3 – Відповіді респондентів на питання «Які, на Вашу думку, сильні сторони системи управління персоналом в Центрі?»

Джерело: створено автором на основі результатів опитування представлених в Додатку А

Ці результати свідчать про те, що керівництву центру вдається залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, створювати сприятливі умови праці та забезпечувати можливості для розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Запитання 3: Які, на Вашу думку, слабкі сторони системи управління персоналом в центрі?

Найбільшими слабкими сторонами системи управління персоналом, на думку працівників, є:

- Недостатня мотивація працівників
- Обмежені можливості для розвитку та кар'єрного зростання
- Необ'єктивність системи оцінки персоналу.

Які, на Вашу думку, слабкі сторони системи управління персоналом в центрі?

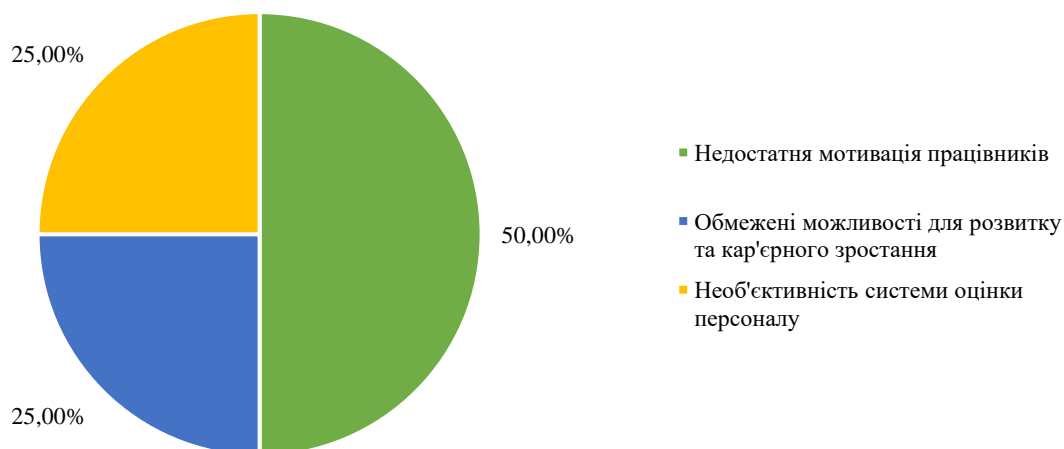


Рисунок 2.4 – Відповіді респондентів на питання «Які, на Вашу думку, слабкі сторони системи управління персоналом в центрі?»

Джерело: створено автором на основі результатів опитування представлених в Додатку А

Ці результати свідчать про те, що керівництву центру необхідно взяти заходів для підвищення мотивації працівників, розширення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання працівників та впровадження об'єктивної системи оцінки персоналу.

Запитання 4: Чи задоволені Ви своїми умовами праці?

За результатами опитування, 91,67% працівників задоволені своїми умовами праці. Це свідчить про те, що керівництву центру вдається створювати безпечні та комфортні умови праці для працівників.

Запитання 5: Чи задоволені Ви своїми можливостями для розвитку та кар'єрного зростання?

За результатами опитування, 58,33% працівників задоволені своїми можливостями для розвитку та кар'єрного зростання. Це свідчить про те, що керівництву центру вдається забезпечувати можливості для розвитку та кар'єрного зростання працівників. Однак, 33,33% працівників не задоволені своїми можливостями для розвитку та кар'єрного зростання. Це може бути

пов'язано з обмеженістю можливостей, які надаються центром, або з відсутністю у працівників інформації про можливості, які існують.

Чи задоволені Ви своїми можливостями для розвитку та кар'єрного зростання?

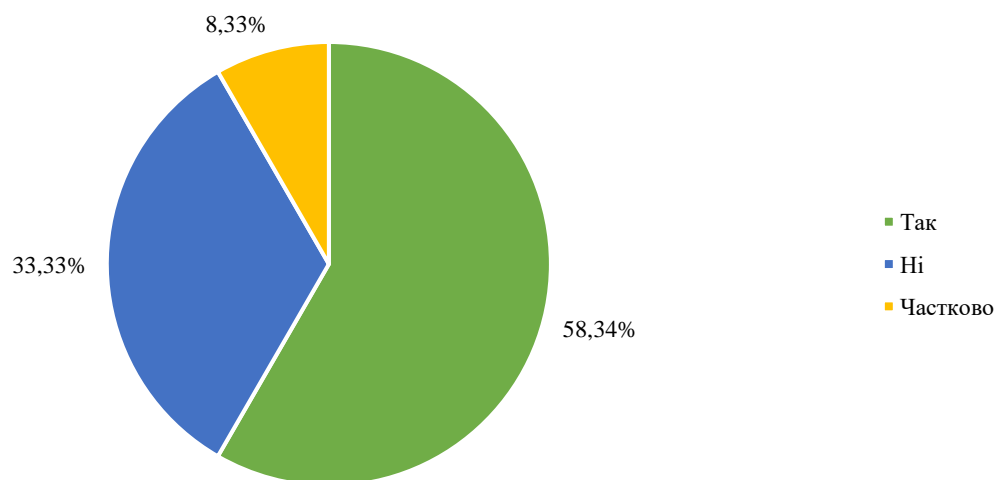


Рисунок 2.5 – Відповіді респондентів на питання «Чи задоволені Ви своїми можливостями для розвитку та кар'єрного зростання?»

Джерело: створено автором на основі результатів опитування представлених в Додатку А

Запитання 6: Чи вважаєте Ви, що система оцінки персоналу в центрі є справедливою?

За результатами опитування, 50% працівників вважають, що система оцінки персоналу в центрі є справедливою. Це свідчить про те, що система оцінки персоналу в цілому є об'єктивною та справедливою. Однак, 41,67% працівників не задоволені системою оцінки персоналу. Це може бути пов'язано з недосконалістю системи оцінки персоналу або з невідомістю працівникам принципів, за якими вона здійснюється.

Чи вважаєте Ви, що система оцінки персоналу в центрі є справедливою?

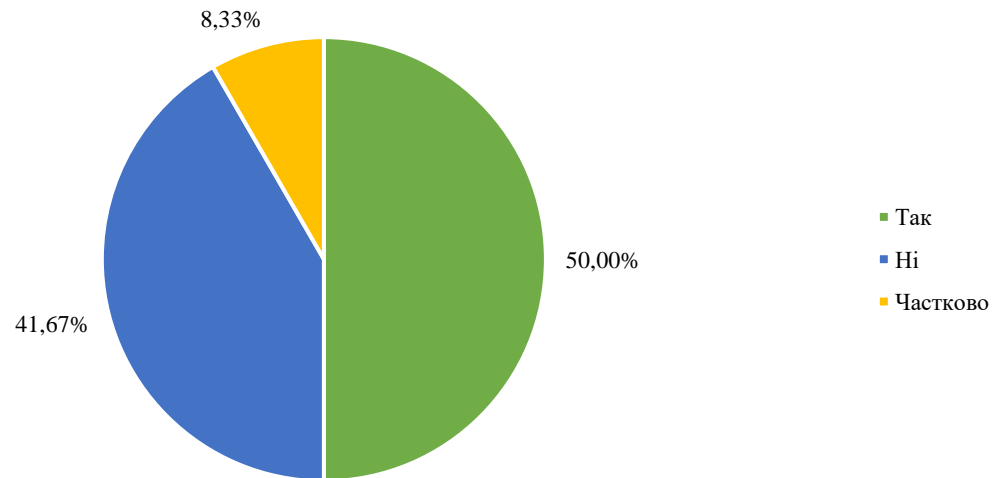


Рисунок 2.6 – Відповіді респондентів на питання «Чи вважаєте Ви, що система оцінки персоналу в центрі є справедливою?»

Джерело: створено автором на основі результатів опитування представлених в Додатку А

Запитання 7: Чи є у Вас які-небудь інші зауваження щодо системи управління персоналом в центрі?

58,33% працівників не мають інших зауважень щодо системи управління персоналом в центрі. Це свідчить про те, що працівники в цілому задоволені системою управління персоналом. Однак, 41,67% працівників мають інші зауваження. Ці зауваження пов'язані з різними аспектами системи управління персоналом, такими як:

- Заробітна плата та інші види заохочення;
- Навантаження та розподіл обов'язків;
- Відносини між працівниками та керівництвом;
- Інші аспекти системи управління персоналом.

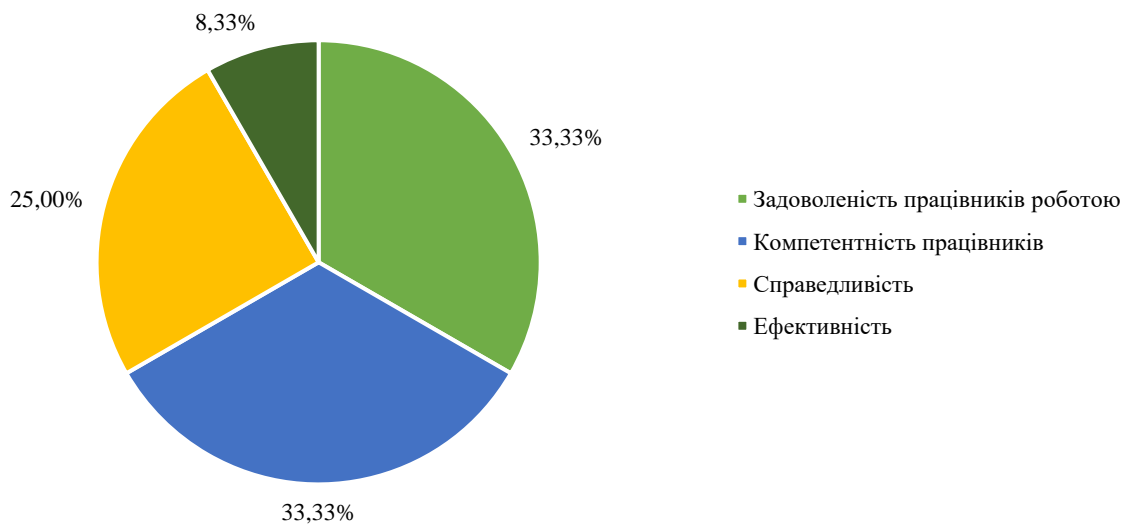
Дані варіанти були озвучені респондентами усно.

Запитання 8: Які, на Вашу думку, найбільш важливі фактори, які впливають на ефективність системи управління персоналом?

Найбільш важливими факторами, які впливають на ефективність системи управління персоналом, на думку працівників, є:

- Задоволеність працівників роботою;
- Компетентність працівників;
- Справедливість системи управління персоналом.

Які, на Вашу думку, найбільш важливі фактори, які впливають на ефективність системи управління персоналом?



Рисунк 2.7 – Відповіді респондентів на питання «Які, на Вашу думку, найбільш важливі фактори, які впливають на ефективність системи управління персоналом?»

Джерело: створено автором на основі результатів опитування представлених в Додатку А

Ці результати свідчать про те, що працівники вважають, що ефективність системи управління персоналом залежить від того, чи задоволені працівники своєю роботою, чи мають вони необхідні знання, навички та вміння, а також чи вважають вони, що система управління персоналом є справедливою.

Задоволеність працівників роботою є одним з найважливіших факторів, які впливають на ефективність системи управління персоналом. Задоволені працівники є більш продуктивними, креативними та менш схильними до втрати мотивації. Вони також є більш лояльними до організації і менш схильними до переходу до конкурентів.

Існує безліч факторів, які впливають на задоволеність працівників роботою. До них відносяться: [26, 27]

- Заробітна плата та інші види заохочення. Заробітна плата є важливим фактором задоволеності працівників роботою, але вона не є єдиним фактором. Працівники також цінують справедливую систему оплати праці, яка відображає їхні зусилля та досягнення.
- Умови праці. Працівники повинні працювати в безпечних, комфортних та здорових умовах. Вони також повинні мати доступ до необхідних ресурсів та обладнання для виконання своїх обов'язків.
- Можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Працівники хочуть відчувати, що їхня робота має значення і що вони можуть розвиватися та досягати своїх професійних цілей.
- Відносини з керівництвом та колегами. Працівники хочуть мати хороші відносини з керівництвом та колегами. Вони хочуть відчувати, що їх цінують і поважають.

Компетентні працівники можуть ефективно виконувати свої обов'язки, що сприяє досягненню цілей організації. Компетентність працівників визначається такими факторами, як: [28]

- Знання та навички. Працівники повинні мати необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків. Вони повинні бути в курсі останніх тенденцій у своїй галузі та постійно розвивати свої навички.
- Вміння працювати в команді. У сучасному світі більшість завдань виконуються командою працівників. Працівники повинні бути вмілими працювати в команді, спілкуватися та співпрацювати з іншими.
- Критичне мислення та вирішення проблем. Працівники повинні бути здатними мислити критично та вирішувати проблеми. Вони повинні бути в змозі аналізувати ситуацію, знаходити рішення та впроваджувати їх.

Справедлива система управління персоналом сприяє довірі працівників до керівництва та підвищенню мотивації до роботи. Справедлива система управління персоналом має такі характеристики: [22]

- Об'єктивність. Рішення, які приймаються в рамках системи управління персоналом, повинні бути об'єктивними та справедливими для всіх працівників.
- Прозорість. Працівники повинні розуміти, як працює система управління персоналом і як їхні результати будуть оцінюватися.
- Повага. Працівники повинні відчувати, що їхні думки та почуття поважні.

Запитання 9: Які зміни, на Вашу думку, необхідно внести в систему управління персоналом, щоб підвищити її ефективність?



Рисунок 2.8 – Відповіді респондентів на питання «Які зміни, на Вашу думку, необхідно внести в систему управління персоналом, щоб підвищити її ефективність?»

Джерело: створено автором на основі результатів опитування представлених в Додатку А

Найбільш поширеними зауваженнями працівників щодо системи управління персоналом є необхідність:

- Підвищення заробітної плати та інших видів заохочення;
- Надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання;
- Впровадження об'єктивної системи оцінки персоналу.

Ці зауваження свідчать про те, що працівники вважають, що ефективність системи управління персоналом може бути підвищена за рахунок підвищення мотивації працівників, розширення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання працівників та впровадження об'єктивної системи оцінки персоналу.

Отже, за результатами опитування, проведеного серед працівників Українського центру кінезітерапії, можна зробити наступні висновки:

- Загальна оцінка системи управління персоналом є позитивною. 83,33% працівників вважають, що система управління персоналом в центрі ефективна.
- Основними сильними сторонами системи управління персоналом є:
 - Висока кваліфікація персоналу;
 - Сприятливі умови праці;
 - Можливості для розвитку та кар'єрного зростання.
- Основними слабкими сторонами системи управління персоналом є:
 - Недостатня мотивація працівників;
 - Обмежені можливості для розвитку та кар'єрного зростання;
 - Необ'єктивність системи оцінки персоналу.

Найбільш поширеними зауваженнями працівників щодо системи управління персоналом є необхідність:

- Підвищення заробітної плати та інших видів заохочення;
- Надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання;
- Впровадження об'єктивної системи оцінки персоналу.

Ці зауваження свідчать про те, що працівники вважають, що ефективність системи управління персоналом може бути підвищена за рахунок:

- Підвищення мотивації працівників;

- Розширення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- Впровадження об'єктивної системи оцінки персоналу.

На основі результатів опитування, керівництву центру можна дати наступні рекомендації:

- Зосередитися на факторах, які впливають на задоволеність працівників роботою. Це включає підвищення заробітної плати та інших видів заохочення, створення безпечних та комфортних умов праці, надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання, а також створення хороших відносин з керівництвом та колегами.
- Забезпечити підвищення кваліфікації працівників. Це можна зробити шляхом надання можливості для навчання та підвищення кваліфікації.
- Впровадити об'єктивну систему оцінки персоналу. Це допоможе забезпечити справедливе розподілення винагороди та сприятиме мотивації працівників.

Виконання цих рекомендацій допоможе підвищити ефективність системи управління персоналом та, в кінцевому підсумку, ефективність роботи організації в цілому.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКОМУ ЦЕНТРІ КІНЕЗІТЕРАПІЇ

3.1 Комплекс заходів для удосконалення системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії

У результаті аналізу діючої системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії, для підвищення її ефективності можна вжити наступних заходів (схематично зображено на рис. 3.1):

- Розробка системи управління талантами: така система допоможе ідентифікувати та розвивати перспективних працівників.
- Впровадження системи 360-градусної оцінки: така система дозволить отримати більш об'єктивну оцінку професійної діяльності працівників.
- Удосконалення системи мотивації працівників: така система допоможе підвищити ефективність роботи працівників та їхню задоволеність роботою.
- Впровадження системи управління змінами: така система допоможе успішно впроваджувати зміни в організації.



Рисунок 3.1 – Напрямки удосконалення системи управління персоналом в Українському центрі кінезетерапії

Джерело: створено автором

Комплекс заходів по удосконаленню системи управління персоналом в Українському центрі кінезотерапії має на меті підвищення ефективності системи управління персоналом Українського центру кінезітерапії шляхом усунення виявлених проблем і впровадження нових ефективних практик.

Орієнтовний період реалізації комплексу заходів – 1 рік.

Отже, комплекс заходів по удосконаленню системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії має на меті виконання наступних завдань:

1) Впровадити систему управління змінами, яка включатиме в себе такі елементи:

- Планування змін, яке включатиме в себе визначення цілей змін, розробку плану змін та підготовку працівників до змін.
- Впровадження змін, яке включатиме в себе реалізацію плану змін та контроль за ходом змін.
- Оцінка результатів змін, яка включатиме в себе оцінку ефективності змін та винесення уроків на майбутнє.

Система управління змінами необхідна на етапі впровадження запропонованого комплексу заходів по удосконаленню системи управління персоналом в Центрі, адже:

- Зміни завжди викликають у людей стрес і опір, а ми пропонуємо повністю змінити систему управління персоналом на підприємстві. Система управління змінами допоможе мінімізувати ці негативні наслідки і забезпечити успішне впровадження запропонованих нами змін.
- Зміни вимагають координації зусиль багатьох людей. Система управління змінами допоможе забезпечити координацію цих зусиль і уникнути дублювання робіт.

Зміни вимагають ресурсів, таких як час, фінанси та людські ресурси. Система управління змінами допоможе ефективно розподілити ці ресурси і забезпечити їх ефективне використання.

Ось деякі конкретні приклади того, як система управління змінами може допомогти впровадити зміни в системі управління персоналом Українського центру кінезітерапії:

- Розробка плану впровадження змін допоможе центру визначити, що саме потрібно змінити, коли і як це потрібно зробити. Це допоможе уникнути плутанини і непродуктивних зусиль.
- Проведення комунікацій з працівниками щодо змін допоможе центру отримати підтримку працівників і мінімізувати опір змінам.
- Забезпечення підтримки працівників під час змін допоможе їм адаптуватися до змін і досягти успіху в нових умовах.

Впровадження системи управління змінами є важливою інвестицією в успіх впровадження змін в системі управління персоналом Українського центру кінезітерапії.

2) Впровадити систему 360-градусної оцінки, яка включатиме в себе оцінку працівників з боку їхніх керівника, колег та клієнтів. Така система дозволить отримати більш об'єктивну оцінку професійної діяльності працівників, а також визначити їхні сильні та слабкі сторони.

Необхідно:

- Розробити критерії оцінки персоналу, які будуть чітко визначені та зрозумілі для всіх працівників.
- Забезпечити прозорість і справедливість процесу оцінки персоналу шляхом проведення регулярних опитувань і доведення результатів цих опитувань до співробітників.

3) Розробити систему мотивації працівників, яка включатиме в себе такі елементи:

- Матеріальну мотивацію, яка включатиме в себе підвищення заробітної плати, виплату премій та інших заохочувальних виплат.
- Нематеріальну мотивацію, яка включатиме в себе надання додаткових пільг та переваг, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі тощо.

Для цього необхідно:

- Провести аналіз заробітної плати та інших видів заохочення працівників, порівнявши їх із середньою заробітною платою та іншими видами заохочення в галузі.
- Розробити і впровадити систему мотивації працівників, яка буде враховувати їхні індивідуальні потреби та цілі. В тому числі, надання бонусів та премій за результатами опитувань.
- Створити комфортні умови праці, забезпечивши працівників необхідним обладнанням, матеріалами та ресурсами.
- Надати працівникам можливості для навчання та підвищення кваліфікації, а також для участі в професійних заходах.
- Створити атмосферу довіри та взаємоповаги між працівниками, керівництвом і колегами шляхом організації корпоративних заходів.

4) Розробити систему управління талантами, навчання та підвищення кваліфікації працівників, яка включатиме в себе такі елементи:

- Ідентифікація перспективних працівників на основі таких критеріїв, як професійні досягнення, потенціал для розвитку, особисті якості тощо.
- Розробка індивідуальних планів розвитку для перспективних працівників.
- Надання перспективним працівникам додаткових можливостей для навчання та розвитку.

Запровадження таких заходів допоможе покращити ефективність системи управління персоналом на підприємстві та підвищити задоволеність працівників роботою. Розклад заходів, детальний бюджет та тривалість представлені в Додатку Б.

Для реалізації запропонованого комплексу заходів Центру необхідно найняти спеціаліста з персоналу. Цей крок є першочерговим, оскільки спеціаліст з персоналу має необхідні знання та досвід для проведення всіх інших заходів.

Необхідність найняти менеджера з персоналу на період реалізації програми удосконалення системи управління персоналом Українського центру кінезітерапії обґрунтована наступними факторами:

- Програма передбачає реалізацію комплексу заходів, які потребують знань та досвіду в галузі управління персоналом. Без менеджера з персоналу Центр не зможе ефективно реалізувати ці заходи, що може призвести до зниження ефективності роботи компанії та погіршення показників роботи персоналу.
- Програма передбачає впровадження нових підходів до управління персоналом, які потребують розробки та впровадження нових методів і інструментів. Менеджер з персоналу зможе забезпечити ефективну реалізацію цих заходів.
- Програма передбачає проведення оцінки результатів її реалізації. Менеджер з персоналу зможе забезпечити об'єктивну та справедливую оцінку результатів програми.

Менеджер з персоналу може допомогти центру в наступних завданнях:

- Провести аналіз заробітної плати та інших видів заохочення працівників, порівнявши їх із середньою заробітною платою та іншими видами заохочення в галузі. Це дозволить центру визначити, чи відповідає рівень заробітної плати та інших видів заохочення працівників їхнім заслугам і чи є він конкурентоспроможним на ринку праці.
- Розробити систему мотивації працівників, яка буде враховувати їхні індивідуальні потреби та цілі. Це дозволить центру підвищити мотивацію працівників до досягнення високих результатів.
- Створити комфортні умови праці, забезпечивши працівників необхідним обладнанням, матеріалами та ресурсами. Це дозволить центру створити сприятливу атмосферу в колективі, яка буде мотивувати працівників залишатися в компанії.

- Надати працівникам можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, а також для участі в професійних заходах. Це дозволить працівникам підвищити свої навички та потенціал, що позитивно позначиться на ефективності роботи компанії.
- Створити систему просування по службі, яка буде прозорою і справедливою. Це дозволить працівникам відчувати, що їхня робота цінується, і підвищить їхню мотивацію до досягнення високих результатів.

Таким чином, працевлаштування менеджера з персоналу на період реалізації програми удосконалення системи управління персоналом Українського центру кінезітерапії є необхідним для забезпечення ефективної реалізації програми та досягнення її цілей.

3.2 Економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів по удосконаленню системи управління персоналом

Економічний ефект від заходів удосконалення системи управління персоналом можна оцінити за такими напрямками:

- Підвищення продуктивності праці. Це може бути досягнуто за рахунок:
 - Створення мотиваційної системи, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів.
 - Надання працівникам можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, що підвищить їхні навички та потенціал.
 - Створення комфортних умов праці, які будуть сприяти підвищенню продуктивності праці.
- Зменшення плинності кадрів. Це може бути досягнуто за рахунок:
 - Створення сприятливої атмосфери в колективі, яка буде мотивувати працівників залишатися в компанії.
 - Розробки системи просування по службі, яка буде справедливою і прозорою.

Оцінка економічного ефекту від заходів удосконалення системи управління персоналом є складним завданням, оскільки залежить від багатьох факторів, таких як:

- Конкретні заходи, які будуть впроваджені.
- Ефективність їхнього впровадження.
- Вплив на інші фактори, такі як продуктивність праці, плинність кадрів та інші.

Однак, навіть без точного розрахунку можна зробити висновок, що економічний ефект від заходів удосконалення системи управління персоналом може бути значним.

Розглянемо один із можливих варіантів розрахунку економічного ефекту від заходів удосконалення системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії.

Припустимо, що в результаті впровадження заходів:

- Зросла продуктивність праці на 20%.
- Знизилася плинність кадрів на 20%.
- Зменшення витрат на навчання та розвиток працівників на 15%.

При цьому, загальна вартість заходів становить 211 000 грн.

В цьому випадку, економічний ефект від заходів становитиме:

- Підвищення продуктивності праці:
 - $20\% * 1\ 000\ 000\ \text{грн} = 200\ 000\ \text{грн}$
- Зменшення плинності кадрів:
 - $20\% * 100\ 000\ \text{грн} = 20\ 000\ \text{грн}$

Витрати на плинність кадрів складаються з таких компонентів:

- Витрати на пошуки та найм нового працівника. До них відносяться витрати на рекламу вакансії, проведення співбесід, перевірку кандидатів та інші витрати, пов'язані з наймом нового працівника.
- Витрати на навчання та адаптацію нового працівника. До них відносяться витрати на навчання нового працівника за програмою,

розробленою компанією, а також витрати на адаптацію нового працівника до компанії та його робочого місця.

- Втрата продуктивності праці. Під час відсутності працівника, який звільнився, його роботу виконують інші працівники. Це може призвести до зниження продуктивності праці в компанії.

Ми оцінили витрати на плинність кадрів в 100 000 грн. Ця оцінка є досить умовною, оскільки залежить від таких факторів, як:

- Величина плинності кадрів. Чим вища плинність кадрів, тим вищими будуть витрати на її покриття.
- Вартість навчання та адаптації нового працівника. Ця вартість залежить від складності роботи, яку виконує працівник, та від програми навчання та адаптації, розробленої компанією.
- Втрата продуктивності праці. Втрата продуктивності праці залежить від того, як довго відсутній працівник, який звільнився, і від того, наскільки його роботу можуть ефективно виконувати інші працівники.

Загальні витрати на плинність кадрів можуть становити від кількох десятків до декількох сотень тисяч гривень на рік. Тому, зниження плинності кадрів може призвести до значної економії коштів для компанії.

Нажаль, ми не маємо змоги використати більш конкретні дані, адже підприємство на даний момент не має в штаті менеджера з персоналу і не акумулює даних по плинності персоналу. Це ще раз підтверджує необхідність працевлаштування фахівця з персоналу в Українському центрі кінезіології.

- Зменшення витрат на навчання та розвиток працівників:
 - $15\% * 100\ 000\ \text{грн} = 15\ 000\ \text{грн}$

Зменшення витрат на навчання та розвиток працівників може бути досягнуто за рахунок таких заходів:

- Розробка ефективної системи навчання та розвитку працівників, яка відповідає їхнім потребам і вимогам ринку праці.
- Застосування сучасних технологій навчання та розвитку, які дозволяють скоротити витрати на навчання.

- Співпраця з навчальними закладами та центрами підвищення кваліфікації, які пропонують навчання за пільговими тарифами.

Ми оцінили зменшення витрат на навчання та розвиток працівників в 100 000 грн. Ця оцінка також є досить умовною, оскільки залежить від таких факторів, як:

- Обсяг навчання та розвитку працівників, який проводиться в компанії. Чим більше навчання та розвитку проводиться, тим вищими будуть витрати на нього.
- Вартість навчання та розвитку одного працівника. Ця вартість залежить від виду навчання, тривалості навчання та інших факторів.

Загальне зниження витрат на навчання та розвиток працівників може становити від кількох десятків до декількох сотень тисяч гривень на рік. Тому, зниження витрат на навчання та розвиток працівників може призвести до значної економії коштів для компанії.

Нажаль, в даному випадку ми також не маємо конкретних даних по витратам на навчання та розвиток працівників Українського центру кінезіології, адже відповідна інформація не збирається підприємством окремо від інших витрат. Це знову підтверджує важливість працевлаштування фахівця з персоналу в підприємстві, адже акумуляція даної статистики є його безпосередньою відповідальністю.

Ось кілька конкретних прикладів, як можна досягти зниження витрат на навчання та розвиток працівників:

- Замість традиційних курсів можна використовувати онлайн-навчання, яке є більш доступним і зручним.
- Можна використовувати корпоративні навчальні програми, які розробляються компанією спеціально для її працівників.
- Можна співпрацювати з навчальними закладами та центрами підвищення кваліфікації, які пропонують навчання за пільговими тарифами для працівників компаній.

Впровадження таких заходів може призвести до значного зниження витрат на навчання та розвиток працівників, а також до підвищення ефективності навчання та розвитку.

Разом, економічний ефект від заходів становитиме:

$$220\ 000\ \text{грн} + 20\ 000\ \text{грн} + 15\ 000 = 235\ 000\ \text{грн}$$

Таким чином, навіть за консервативних припущень, економічний ефект від заходів удосконалення системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії може становити 235 000 грн.

Цей варіант розрахунку є більш оптимістичним, оскільки передбачає більш значне підвищення продуктивності праці.

Звичайно, реальний економічний ефект може бути вищим або нижчим, залежно від конкретних умов і ефективності впровадження заходів.

Ось ще один варіант розрахунку економічного ефекту, який враховує не тільки підвищення продуктивності праці, але і зниження витрат на навчання та розвиток працівників:

Припустимо, що в результаті впровадження заходів:

- Зросла продуктивність праці на 5%.
- Зменшилася плинність кадрів на 20%.
- Знизилися витрати на навчання та розвиток працівників на 15%.

При цьому, загальна вартість заходів становить 211 000 грн.

В цьому випадку, економічний ефект від заходів становитиме:

- Підвищення продуктивності праці:
 - $5\% * 1\ 000\ 000\ \text{грн} = 50\ 000\ \text{грн}$
- Зменшення плинності кадрів:
 - $20\% * 100\ 000\ \text{грн} = 20\ 000\ \text{грн}$
- Зменшення витрат на навчання та розвиток працівників:
 - $15\% * 100\ 000\ \text{грн} = 15\ 000\ \text{грн}$

Разом, економічний ефект від заходів становитиме:

$$50\ 000\ \text{грн} + 20\ 000 + 15\ 000\ \text{грн} = 85\ 000\ \text{грн}$$

Таким чином, в цьому випадку економічний ефект від заходів становитиме 85 000 грн.

Цей варіант розрахунку є більш реалістичним, оскільки передбачає більш скромне підвищення продуктивності праці, але і зниження витрат на навчання та розвиток працівників, які можуть бути значними.

Таким чином, економічний ефект від заходів удосконалення системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії може бути доволі значним, навіть якщо припустити консервативні припущення. Важливо, щоб заходи були впроваджені ефективно і призвели до підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів.

Отже, комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії спрямований на підвищення ефективності роботи центру та досягнення його стратегічних цілей.

Впровадження заходів може призвести до таких позитивних результатів:

- Підвищення продуктивності праці. Це буде досягнуто за рахунок мотивації працівників до досягнення високих результатів, надання їм можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, а також створення комфортних умов праці.
- Зменшення плинності кадрів. Це буде досягнуто за рахунок створення сприятливої атмосфери в колективі, справедливої та прозорої системи просування по службі, а також надання працівникам можливості для особистісного та професійного розвитку.
- Зниження витрат на навчання та розвиток персоналу. Це буде досягнуто за рахунок оптимізації витрат на навчання працівників і оптимізацію навчальних програм.

Загальний економічний ефект від впровадження заходів може становити від 85 000 до 235 000 грн на рік.

Важливо, щоб заходи були впроваджені ефективно і призвели до досягнення поставлених цілей. Для цього необхідно забезпечити чітке

визначення цілей і завдань змін, розробку ефективного плану впровадження змін, а також залучення працівників до процесу впровадження змін.

Впровадження комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом є важливим кроком для Українського центру кінезітерапії на шляху до успіху.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в ході виконання даної кваліфікаційної роботи нами було встановлено, що загальна ефективність оздоровчого закладу значною мірою залежить від якісного управління його персоналом.

Управління персоналом в оздоровчих закладах має такі цілі:

- Забезпечення ефективної трудової діяльності медичного персоналу. Ця ціль передбачає підвищення продуктивності праці оздоровчих працівників, якості оздоровчих послуг, безпеки праці.
- Розвиток медичного персоналу. Ця ціль передбачає підвищення кваліфікації, професійної майстерності, мотивації до праці оздоровчих працівників.
- Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в оздоровчому закладі. Ця ціль передбачає підвищення задоволеності роботою, зниження стресу, поліпшення комунікації між працівниками, управління конфліктами, управління змінами.

Об'єктом даної кваліфікаційної роботи було обрано Український центр кінезітерапії. Була проаналізована його діяльність, проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також досліджено систему управління персоналом, яка існує на підприємстві. З метою більш глибоко вивчення системи управління персоналом Центру нам було проведено опитування співробітників для виявлення існуючих проблем і можливих шляхів їх вирішення.

Отже, за результатами опитування, проведеного серед працівників Українського центру кінезітерапії, можна зробити наступні висновки:

- Загальна оцінка системи управління персоналом є позитивною. 83,33% працівників вважають, що система управління персоналом в центрі ефективна.
- Основними сильними сторонами системи управління персоналом є:
 - Висока кваліфікація персоналу;

- Сприятливі умови праці;
- Можливості для розвитку та кар'єрного зростання.
- Основними слабкими сторонами системи управління персоналом є:
 - Недостатня мотивація працівників;
 - Обмежені можливості для розвитку та кар'єрного зростання;
 - Необ'єктивність системи оцінки персоналу.

Найбільш поширеними зауваженнями працівників щодо системи управління персоналом є необхідність:

- Підвищення заробітної плати та інших видів заохочення;
- Надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання;
- Впровадження об'єктивної системи оцінки персоналу.

Ці зауваження свідчать про те, що працівники вважають, що ефективність системи управління персоналом може бути підвищена за рахунок:

- Підвищення мотивації працівників;
- Розширення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- Впровадження об'єктивної системи оцінки персоналу.

На основі результатів опитування, керівництву центру можна дати наступні рекомендації:

- Зосередитися на факторах, які впливають на задоволеність працівників роботою. Це включає підвищення заробітної плати та інших видів заохочення, створення безпечних та комфортних умов праці, надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання, а також створення хороших відносин з керівництвом та колегами.
- Забезпечити підвищення кваліфікації працівників. Це можна зробити шляхом надання можливості для навчання та підвищення кваліфікації.
- Впровадити об'єктивну систему оцінки персоналу. Це допоможе забезпечити справедливе розподілення винагороди та сприятиме мотивації працівників.

Виконання цих рекомендацій допоможе підвищити ефективність системи управління персоналом та, в кінцевому підсумку, ефективність роботи організації в цілому. Саме тому, в 3 розділі даної роботи нами було запропоновано комплекс заходів по удосконаленню системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії і прораховано економічний ефект від них.

У результаті аналізу діючої системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії, для підвищення її ефективності можна вжити наступних заходів:

- Розробка системи управління талантами, навчання та розвитком працівників: така система допоможе ідентифікувати та розвивати перспективних працівників.
- Впровадження системи 360-градусної оцінки: така система дозволить отримати більш об'єктивну оцінку професійної діяльності працівників.
- Удосконалення системи мотивації працівників: така система допоможе підвищити ефективність роботи працівників та їхню задоволеність роботою.
- Впровадження системи управління змінами: така система допоможе успішно впроваджувати зміни в організації.

Комплекс запропонованих автором заходів з удосконалення системи управління персоналом в Українському центрі кінезітерапії спрямований на підвищення ефективності роботи центру та досягнення його стратегічних цілей.

Впровадження заходів може призвести до таких позитивних результатів:

- Підвищення продуктивності праці. Це буде досягнуто за рахунок мотивації працівників до досягнення високих результатів, надання їм можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, а також створення комфортних умов праці.
- Зменшення плинності кадрів. Це буде досягнуто за рахунок створення сприятливої атмосфери в колективі, справедливої та прозорої системи

просування по службі, а також надання працівникам можливості для особистісного та професійного розвитку.

- Зниження витрат на навчання та розвиток персоналу. Це буде досягнуто за рахунок оптимізації витрат на навчання працівників і оптимізацію навчальних програм.

Загальний економічний ефект від впровадження заходів може становити від 85 000 до 235 000 грн на рік.

Важливо, щоб заходи були впроваджені ефективно і призвели до досягнення поставлених цілей. Для цього необхідно забезпечити чітке визначення цілей і завдань змін, розробку ефективного плану впровадження змін, а також залучення працівників до процесу впровадження змін.

Впровадження комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом є важливим кроком для Українського центру кінезітерапії на шляху до успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С.. (2016). Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. і допов. - Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с. URL: <https://shorturl.at/anY15>
2. Нестеренко В. Ю. (2015). Економіка виробництва : конспект лекції / В. Ю. Нестеренко, І. І. Токар. – Харків, 2012. – 154 с. URL: <https://buklib.net/books/37312/>
3. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. (2005). Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, пере) роблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/965>
4. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. (2014) Управління персоналом : навч. посіб. ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/52158889.pdf>
5. Бондар Н. М., Воротін В. Є., Гаєвський О. А. та ін. (2006). Економіка підприємства : Навч. посіб. За заг. ред. А. В. Калини. — К. : МАУП, 2006. — 352 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ekon_pidpr.pdf
6. Міністерство праці та соціальної політики України. Наказ від 4 вересня 2000 року N 222 «Про Методику розрахунку нормативної чисельності окремих категорій працівників на основі норм з праці». URL: https://vk24.ua/regulations_and_jurisprudence/nakazi/pro-metodiku-rozrahunku-normativnoi-ciselnosti-okremih-kategorii-pracivnikiv-na-osnovi-norm-z-praci
7. Державний комітет статистики України. Наказ від 28.09.2005 N 286 «Про затвердження Інструкції зі статистики кількості працівників» (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05#Text>
8. Балабанюк Ж. М. (2011). Аналіз показників руху персоналу організації. Ефективна економіка № 8, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>

9. Піхняк, Т. (2022). Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 154–160. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20>
10. Іванова. Н.С. (2017). *Управління персоналом: курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Н.С. Іванова – Кривий Ріг: 2017. – 140 с.* URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf
11. Маркова С. В. (2013). *Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.* URL: https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_koriya.pdf
12. Черчик Л. М. (2013). *Менеджмент персоналу. Конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03050801 „Фінанси і кредит”, 8.03050901 “Облік і аудит” денної та заочної форм навчання / Черчик Лариса Миколаївна. – Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. – 140 с.* URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/3639/3/menedzment%20pers%20lecture.pdf>
13. Тимохіна О. О. (2013). *Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства / О. О. Тимохіна // Економіка і регіон. - 2013. - № 4. - С. 106-112 с.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19
14. Сардак С. Е. (2009). *Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк. – Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2009. – 157 с.* URL: <https://philpapers.org/archive/SAR-26.pdf>
15. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. (2014). *Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління № 3 (19) – 4 (20). – 2014.* URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1086>

16. Дідур К. М. (2011). Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка № 11, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
17. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. (2015). Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с. URL: https://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf
18. Мартинюк Н. (2015). Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Н. Мартинюк, Д. Черевко // Аграрна економіка. - 2015. - Т. 8, № 3-4. - С. 73-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2015_8_3-4_14
19. Шкробот М.В., Салоїд С.В. (2020). Організаційне проектування: конспект лекцій для студ. спеціальності 073 «Менеджмент»/ КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд – Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Ak1_20.pdf
20. Буда Т.Й. (2016). Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди та ризики. Сталий розвиток економіки. 2016. № 2. С. 149–157. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf>
21. Харун О. А. (2016). Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(2). - С. 121-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)_29).
22. Никифорова В.Г. (2013). Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с. URL: <https://shorturl.at/hvwBG>

- 23.Влащенко Н. М. (2019). Управління курортами : навч. посібник / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 226 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725594.pdf>
- 24.Мороз О.С. (2018). Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»/ О.С. Мороз. – Запоріжжя, ЗДІА, 2018.– 161с. URL: <https://shorturl.at/htBHQ>
- 25.Веб-сайт Українського центру кінізетарпії. URL: <https://www.bubnovsky-ua.com/>
- 26.Шостак І. В. (2014). Еволюція методів і прийомів стимулювання праці персоналу: від класичних концепцій до сучасного осмислення. Ефективна економіка № 11, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3565>
- 27.Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. (2009). Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія. – Кіровоград: КОД, 2009. – 200 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84826461.pdf>
- 28.Столярук Х. С. (2011). Компетентнісні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності працівника. Вісник КНЕУ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/572806df-be65-4bf8-ae36-b8a0a3fdb2ab/content>

ДОДАТОК А

Анкета для опитування співробітників Українського центру кінезотерапії та
їх відповіді

Таблиця А. 1 - Анкета для опитування співробітників Українського центру
кінезотерапії їх відповіді

Запитання	Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
1. Чи вважаєте Ви, що система управління персоналом в центрі ефективна?	Так	10	83,33%
	Ні	2	16,67%
	Не знаю	0	0%
2. Які, на Вашу думку, найбільш сильні сторони системи управління персоналом в центрі?	Висока кваліфікація персоналу	7	58,33%
	Сприятливі умови праці	3	25%
	Можливості для розвитку та кар'єрного зростання	2	16,67%
	Співпраця з керівництвом та колегами	0	0%
	Справедливість у системі управління персоналом	0	0%
	Ефективність системи управління персоналом	0	0%
	Інше	0	0%
3. Які, на Вашу думку, найбільш слабкі сторони системи управління персоналом в центрі?	Недостатня мотивація працівників	6	50%
	Обмежені можливості для розвитку та кар'єрного зростання	3	25%
	Необ'єктивність системи оцінки персоналу	3	25%
	Неефективність системи управління персоналом	0	0%
	Інше	0	0%
4. Чи задоволені Ви своїми умовами праці?	Так	11	91,67%
	Ні	1	8,33%
	Частково	0	0%
5. Чи задоволені Ви своїми можливостями для розвитку та кар'єрного зростання?	Так	7	58,33%
	Ні	4	33,33%
	Частково	1	8,33%
6. Чи вважаєте Ви, що система оцінки персоналу в центрі є справедливою?	Так	6	50%
	Ні	5	41,67%
	Частково	1	8,33%

Запитання	Відповідь	Кількість відповідей	Відсоток
7. Чи є у Вас які-небудь інші зауваження щодо системи управління персоналом в центрі?	Так	5	41,67%
	Ні	7	58,33%
8. Які, на Вашу думку, найбільш важливі фактори, які впливають на ефективність системи управління персоналом?	Задоволеність працівників роботою	4	33,33%
	Компетентність працівників	4	33,33%
	Справедливість	3	25%
	Ефективність	1	0,08%
9. Які зміни, на Вашу думку, необхідно внести в систему управління персоналом, щоб підвищити її ефективність?	Підвищення заробітної плати та інших видів заохочення	9	37,50%
	Надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання	7	29%
	Впровадження об'єктивної системи оцінки персоналу	5	20,83%
	Впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання	2	8,33%
	Забезпечення рівноправності усіх працівників	0	0%
	Захист прав працівників	0	0%
	Чітка постановка цілей і завдань	1	4,17%
	Впровадження ефективної системи планування та контролю	0	0%

Джерело: створено автором на основі проведеного опитування

