

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Д.е.н., ст.н.с. Познанська І.В.
(підпис)
“ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему: «Управління персоналом сучасної організації в кризових умовах (на прикладі Державний заклад «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України)».

Виконавець:
студент 43 групи ФЕУП
Добринчук Єгор

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сорока Олександра Володимирівна

Одеса
2024

АНОТАЦІЯ

Добринчук Є. «Управління персоналом сучасної організації в кризових умовах (на прикладі Державний заклад «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024.

Об'єкт дослідження – особливості управління персоналом Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України)» в сучасних умовах господарювання.

У роботі розглядаються теоретичні та прикладні аспекти дослідження управління персоналом в кризових умовах. Проаналізовано основні економічні показники діяльності Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України)», організаційну структуру організації, досліджено склад та структуру персоналу. Здійснено аналіз специфіки управління персоналом в організації та виявлені проблемні явища.

Запропоновано та обґрунтовано практичні пропозиції щодо удосконалення управління персоналом для Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України)» в умовах кризи.. Здійснено розрахунки економічної доцільності запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал, санаторій, методи управління персоналом, антикризове управління персоналом, мотивація.

ANNOTATION

Dobrinchuk E. «Personnel management of a modern organization in crisis conditions (using the example of the State Institution «Specialized (Special) Clinical Sanatorium named after V.P. Chkalov» of the Ministry of Health of Ukraine).»

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in a specialty 051 "Economics" according to the educational program "Economics and management in the HR- industry" - Odesa National University of Economics. Odesa, 2024.

The object of the research is the peculiarities of personnel management of the State institution "Specialized (special) clinical sanatorium named after V.P. Chkalov" of the Ministry of Health of Ukraine)" in modern economic conditions.

The work considers theoretical and applied aspects of personnel management research in crisis conditions. The main economic indicators of the state institution "Specialized (special) clinical sanatorium named after V.P. Chkalov" of the Ministry of Health of Ukraine), the organizational structure of the organization, the composition and structure of the staff were investigated. An analysis of the specifics of personnel management in the organization was carried out and problematic phenomena were identified.

Practical suggestions for improving personnel management for the State institution "Specialized (special) clinical sanatorium named after V.P. Chkalov" of the Ministry of Health of Ukraine)" in the conditions of the crisis. Calculations of the economic feasibility of the proposed measures were carried out.

Keywords: personnel, sanatorium, personnel management methods, anti-crisis personnel management, motivation

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ	7
1.1 Сутність, роль персоналу в діяльності організації в сучасних умовах.....	7
1.2. Особливості управління персоналом в умовах кризи	19
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНОМУ ЗАКЛАДІ « СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ (СПЕЦІАЛЬНИЙ) КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ ІМЕНІ В. П. ЧКАЛОВА» МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ ...	28
2.1 Загальна характеристика діяльності Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України.....	28
2.2. Аналіз кадрового складу організації.....	34
2.3 Соціологічна оцінка особливостей управління персоналом в умовах кризи	39
 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНОМУ ЗАКЛАДІ « СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ (СПЕЦІАЛЬНИЙ) КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ ІМЕНІ В. П. ЧКАЛОВА» МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ ...	46
3.1 Удосконалення кадрової політики на основі антикризових інструментів.....	46
3.2 Управління скороченням персоналу.....	55
3.3. Психологічні заходи підтримки персоналу в умовах кризи.....	59
 ВИСНОВКИ	68
Список літературних джерел.....	70
Додатки.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних економічних умовах все більшого значення для організацій набуває професійне управління всіма системами підприємства. Система управління персоналом є однією з ключових систем управління будь-яким бізнесом, тому що. Людськими ресурсами найважче з усіх організаційних ресурсів керувати та прогнозувати їх. Соціально-економічна криза впливає не тільки на всю організацію, але й на кожного окремого працівника, оскільки кожен працівник є споживачем і членом суспільства, і на нього впливатимуть кризові явища. У цьому контексті для управлінської структури будь-якого бізнесу стає вкрай важливим утримати найцінніших людей, забезпечити їм гідну винагороду та гідні умови праці. Тому можна сказати, що тема антикризового управління персоналом в організаціях є актуальною для сучасної економічної ситуації.

Роботи багатьох дослідників у галузі менеджменту розглядають системи управління персоналом в умовах кризи. Практичні дослідження антикризового управління персоналом в умовах нестабільності запропоновано у працях багатьох вітчизняних авторів, а саме: В. Костюка, О. Г. Череп, Ю. В. Калюжна, Л. В. Михайличенко, Н. П. Любомудрова, Гойчук В.І. Найменш дослідженою є розробка рекомендацій щодо управління персоналом у період воєнного стану. Досі залишається багато невирішених питань щодо аналізу різних аспектів управління персоналом у процесі протидії кризовому управлінню військовою агресією в Україні.

Об'єкт дослідження – особливості управління персоналом Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України)» в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні основи вдосконалення системи управління персоналом в умовах кризи.

Мета роботи визначити особливості управління персоналом в організаціях в критичних умовах господарювання та розробити рекомендації щодо їх покращення.

Для досягнення зазначеної мети у роботі вирішуються такі основні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти дослідження управління персоналом в умовах кризи;
- розглянути діяльність та основні показники Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України»;
- проаналізувати стан управління персоналом досліджуваної організації та виявити проблемні явища;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління персоналом для Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України».

Методи дослідження. Використані такі методи, як системний метод, аналітичний метод, комплексний метод, метод порівняльного спостереження, метод діаграм та ін., для вивчення середовища діяльності, складу персоналу, корпоративного нагляду та правового забезпечення підприємства, проведення управлінського аналізу господарської діяльності. Узагальнений підхід до справи.

Інформаційна база включає основні положення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми, основні облікові відомості, звіти та планові відомості підприємств, відомості наукових конференцій, журналів та мережі Інтернет з даної тематики. дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість дослідження полягає в тому, що зроблені у роботі висновки та пропозиції можуть бути використані керівництвом Державний заклад «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони

здоров'я України)» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві в умовах кризи.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі» 26-27 жовтня 2023 року Одеса.

Сорока О. В., Добринчук Є. Техніки рефлексивного управління персоналом.». *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі*: матеріали доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. м. Одеса, 26-27 жовтня 2023 року. С.213-21 <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16973>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінки. Кваліфікаційна робота включає в себе: 8 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел включає 35 найменувань

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність, роль персоналу в діяльності організації в сучасних умовах

При формуванні та реалізації економічних рішень недостатньо уваги приділяється людському фактору, що призводить до низьких економічних результатів. Одним із факторів, що визначає конкурентну перевагу підприємства, є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів та ефективне управління ними. Слід зазначити, що сучасні в Україні дослідження з питань управління персоналом у сфері послуг, окремих питань механізмів управління персоналом на мікрорівні та техніки роботи персоналу сфери послуг є недостатньо поглибленими. Він залишається недостатньо дослідженим. Особливістю сфери обслуговування є те, що персонал є невід'ємною частиною служби, тому основна робота керівництва повинна бути зосереджена на управлінні персоналом.

Найважливішим фактором і джерелом економічного розвитку є люди: кваліфікація, освіта, професійна підготовка, мотивація діяльності.

Економічна конкурентоспроможність: існує значний зв'язок між рівнем добробуту населення та якістю трудового потенціалу людей на підприємствах і в організаціях.

Персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх факторів (характер продукції, технологія та організація виробництва) і зовнішніх факторів (процес зміни чисельності населення, соціальні закони та етика, характер ринку праці тощо).

Вплив останнього відображається в таких макроекономічних параметрах: чисельності активного (працездатного) населення, загальноосвітньому рівні, пропозиції праці, рівні зайнятості, потенційному

резерві робочої сили. У свою чергу ці характеристики визначають кількісні та якісні параметри трудового ресурсу.

Сфера послуг є однією з найбільш перспективних і динамічних галузей економіки, яка задовольняє духовні та інтелектуальні потреби, підтримує нормальну життєдіяльність людей, забезпечує духовний і фізичний розвиток, відновлення здоров'я і зростання особистості. Споживча експертиза та ін. Сьогодні посилення уваги до послуг пов'язане зі значним зростанням частки виробництва послуг у ВВП. Трудові ресурси більшою мірою, ніж інші фактори виробництва, визначають стратегічний успіх підприємств і організацій, є основою забезпечення конкурентоспроможності сфери послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вивчіть статус проблеми. При формуванні та реалізації економічних рішень недостатньо уваги приділяється людському фактору, що призводить до низьких економічних результатів.

Одним із факторів, що визначає конкурентну перевагу підприємства, є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів та ефективне управління ними. Слід зазначити, що сучасні в Україні дослідження з питань управління персоналом у сфері послуг, окремих питань механізмів управління персоналом на мікрорівні та техніки роботи персоналу сфери послуг є недостатньо поглибленими. Він залишається недостатньо дослідженим. Особливістю сфери обслуговування є те, що персонал є невід'ємною частиною служби, тому основна робота керівництва повинна бути зосереджена на управлінні персоналом. Особливістю послуги як економічної категорії є те, що послуга є певним симбіозом процесу та результату. Послуга — це продукт особливого виду, діяльності чи товару, що задовольняє особисті, виробничі, суспільні потреби шляхом надання духовних, соціальних, матеріальних тощо. товарів або створити умови для споживання цих товарів. Специфіка послуг як продуктів відображається в таких атрибутах:

1. Невідчутність (нематеріальний характер) послуги відображається в тому факті, що послугу неможливо демонструвати, бачити, транспортувати, зберігати або вивчати до отримання послуги. Організаціям, які надають

послуги, важко продемонструвати клієнтам свою продукцію (послуги) і ще важче обґрунтувати їхню ціну. Продавці можуть лише описувати переваги, які отримують клієнти в результаті їх покупки.

2. Виробництво послуг і споживання нероздільні. Значна частина сфери послуг характеризується інтеграцією процесів виробництва, розподілу та споживання в часі та просторі. Це означає, що споживачі беруть безпосередню участь у процесі виробництва та надання послуг, а сам процес оцінюється споживачами, тому рівень задоволеності залежить від якості його організації. Споживачі вважають продавців послуг експертами та довіряють їхнім можливостям, тому продавці послуг також є невід'ємною частиною самого сервісу.

3. Неоднорідність і мінливість послуг. Значна частина послуг надається безпосередньо клієнтам працівниками обслуговуючої організації. Тому якість обслуговування значною мірою залежить від стандартів системи обслуговування, прийнятих в організації, рівня обслуговування тощо, а також від професійних і особистих характеристик працівників, які надають послуги.

4. Неможливість зберігати послуги призводить до необоротного переважання попиту на послуги над пропозицією, а зниження попиту порівняно з пропозицією призводить до зниження прибутковості та зниження цін на послуги. Це вимагає від організацій індустрії послуг вжити низку організаційних, продуктивних і маркетингових заходів для підвищення ефективності роботи, оновлення стратегій розвитку та забезпечення відповідності потреб у послугах. постачання.

5. Користувачі Послуг зазвичай не стають власниками матеріальних речей.

Специфічні атрибути суттєво впливають на організацію та результати реалізації послуг, але різні типи послуг мають специфічні атрибути в різному ступені і в різних пропорціях. Це один із важливих факторів, який відрізняє загальну стратегію формування інструменту управління від конкретної стратегії управління персоналом кожного конкретного підприємства.

Сучасні концепції управління персоналом базуються на тому, що працівники є одним із найважливіших ресурсів організації та джерелом її доходів і розвитку. Вся підприємницька діяльність об'єднується трьома поняттями: люди, продукти і прибуток. Л. Якокка стверджує, що головними дійовими особами є люди: «Якщо немає компетентних фахівців, то всі ваші зусилля будуть марними».

Специфічна ситуація різних видів діяльності та супутніх послуг, а також конкретна ситуація певних типів ринків послуг значною мірою визначають характер зайнятості та потреби в персоналі:

- Більшість підприємств сфери послуг мають меншу кількість працівників;
- Більшість послуг є трудомісткими (трудомісткими) послугами;
- Розглянуто різні форми неповної зайнятості (сезонна робота, неповний робочий день, щотижневий неповний робочий день) та організації аутсорсингу;
- Будь-яка форма самообслуговування, яка використовується в сферах послуг, передбачає часткову зайнятість споживачів послуг, що знижує витрати на обслуговування та наймання працівників;
- Залежно від типу послуги на підприємстві розрізняють дві категорії персоналу: висококонтактний персонал (фронт-офіс) і персонал, який виконує функції на різних етапах виробництва послуги і не потребує контакту з клієнтами (бек-офіс).);
- Для надання послуг може знадобитися ліцензування або Сертифікати з підвищеними вимогами до кваліфікації персоналу підтверджуються відповідними дипломами;
- Значна частина працівників некомерційних організацій сфери послуг є волонтерами, добровільними помічниками, які працюють не за матеріальну винагороду, а з етичних міркувань.

Тому вирішальним фактором, що впливає на деталі роботи сервісної служби, підбір, навчання та наймання персоналу, є безпосередня увага до

замовника – споживача послуги та його участь у створенні послуги. Крім того, клієнти є не тільки споживачами послуг, а й «виробниками» проблем організації обслуговування. Клієнти можуть порушувати встановлені правила або пред'являти завищені вимоги, що вимагає певної реакції з боку співробітників сервісного підприємства.. Задоволеність послугою та її якістю є суб'єктивною характеристикою, оскільки вони оцінюються з точки зору стандартів якості, як їх розуміє клієнт; звичайно, незадоволеність клієнта послугою залежить від самої послуги. Аналізуючи світовий досвід, можна сказати, що вперше клієнтів привабила цікава реклама, різноманітні послуги, багатий інтер'єр тощо. Коли клієнти вдруге користуються послугами агентства, вони повинні спочатку отримати якісне обслуговування та професійну злагоду персоналу. Згідно з дослідженням Jacques Horowitz (Швейцарська міжнародна школа менеджменту), чотири відсотки клієнтів, які незадоволені наданими послугами, йдуть геть, ніж ті, хто залучає нових клієнтів, розповідаючи про чудове обслуговування, майже втричі більше потенційних клієнтів.

Окрім професійних знань, працівники сфери послуг також повинні мати навички активного контакту з клієнтами. Залежно від виду послуги замовник має два рівні взаємодії з обслуговуючим персоналом: під час отримання кінцевого результату або під час надання додаткових послуг (інформаційно-консультаційні послуги, обслуговування, гостинність, прийом замовлення, виставлення рахунків, оплата). за послуги тощо), щоб полегшити предмет покупки або підвищити його вартість. Залежно від розміру сервісного бізнесу, цими рівнями взаємодії можуть керувати один або кілька співробітників. У великих сервісних компаніях кінцеві та додаткові послуги можуть надавати різні співробітники з різним ступенем контакту з клієнтами. На думку професора Н.Н.

Співробітники служби підтримки клієнтів виконують потрібну роль: експерт з обслуговування, продавець і частина пропозиції послуг. Продавець послуги - експерт, на знання якого покладається клієнт; оцінюються тільки

спеціальні (технічні) навички, але і зовнішній вигляд співробітника, комунікабельність. Ці якості вважаються частиною пропозиції послуг. Друга характеристика високого рівня обслуговування полягає в тому, що процес обслуговування клієнтів нагадує театральну виставу. Встановіть правила поведінки для всіх співробітників, які контактують з клієнтами. Співробітники розподіляються на основі їхньої здатності виконувати свою роботу «на сцені» та «за лаштунками». Третя характеристика стосується емоційності роботи. Сервісні зустрічі передбачають не тільки технічне виконання завдань, а й вимагають певного стилю поведінки, ввічливості, доброзичливості та співчуття до клієнтів, що об'єднується поняттям «емоційна робота». Багато співробітників проходять суворі психологічні тести, щоб висловити почуття, які потрібні клієнтам, не відчувачи їх насправді. У зв'язку з високою емоційністю роботи необхідно контролювати не тільки виконання роботи, але й емоційний стан підлеглих. Зрештою, з точки зору клієнта, якість послуг залежить від рівня взаємодії між споживачем і постачальником послуг, професіоналізму, компетентності, уваги до вимог клієнта та ввічливості з боку постачальника послуг. Управління персоналом у сфері послуг як функція управління являє собою злагоджену систему заходів, що формують методи і процедури формування та ефективного використання трудового потенціалу працівників, створюють передумови для якісного обслуговування споживачів, орієнтують працівників на задоволення потреб споживачів. очікувати. Метою управління персоналом є визначення майбутніх потреб працівників і розвиток їхнього потенціалу, створення доброї соціальної та психологічної атмосфери, а також мотивація працівників для досягнення цілей організації та особистих цілей. Система кадрової роботи складається з кадрової політики, відбору та оцінки персоналу, організації роботи, адаптації та навчання персоналу тощо. Кадрова політика визначає загальну лінію і принципи працевлаштування, представлені основними напрямками, формами, методами і стандартами працевлаштування, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрів і підвищення ефективності зайнятості підприємств сфери послуг.

Середній. Важливе значення для формування кадрової політики підприємств сфери послуг мають внутрішні характеристики організації та технології надання послуг, що розглядають послуги як об'єкт господарської діяльності:

- купівля-продаж більшості видів послуг заснована на прямому контакті виробників і споживачів;

- надання послуг (банківських, інформаційних, транспортних, страхових) тісно пов'язане з міжнародною мобільністю капіталу та робочої сили;

- сервісні організації, що обслуговують певні сегменти ринку (освіта, наука, охорона здоров'я, транспорт, зв'язок), зазнають значного впливу державного регулювання;

- окремі частини ринку послуг, орієнтованих на індивідуальне споживання населення (житлово-побутові послуги, побутові послуги тощо), «захищені» від міжнародної конкуренції через обмежену участь у міжнародних економічних потоках;

- реалізація послуг взаємопов'язана і істотно впливає на торгівлю споживчими товарами;

- споживачі беруть участь у процесі виробництва та постачання послуг завдяки зв'язку між виробництвом та споживанням послуг;

- споживачі можуть оцінити якість послуг лише після покупки та споживання. Тому успіху можна досягти, лише ставлячись до людей як до основного фактора організації ефективної діяльності та ставлячись до них як до одного з ресурсів, яким необхідно ефективно управляти для створення умов для виробничої діяльності та розвитку. Цей підхід може бути прийнятий, якщо виконуються наступні основні умови:

- визнання керівництвом важливої ролі людей у забезпеченні процвітання організації;

- Застосування сучасних концепцій і теорій управління персоналом, особливо теоретичних досягнень людського капіталу, у практичній діяльності;

- Визначати основні, індивідуальні та групові фактори, що лежать в основі поведінки, потреб і мотивації працівників, а також їх адекватну мотивацію;

- Створити професійну організацію служби управління персоналом;

- Серед професійних вимог керівника – уміння будувати команду, потреба розуміти підлеглих, забезпечувати взаємодію, встановлювати вимоги до наукової роботи співробітників за професійними та особистісними параметрами.

Роботи класичної теорії менеджменту включають три основні чинники – людей, фінансову політику, обладнання та технології. Люди, людський фактор на першому місці. Завдяки ретельному підходу до всіх процедур управління людським фактором (планування, організація, мотивація, контроль) видатні менеджери в країнах світу досягли завидних успіхів у виробництві дешевої та якісної продукції. Встановлено, що основною відмінністю вітчизняної економіки від економіки розвинутих країн є значно (на порядок) менший рівень використання людської творчості. Видно, що ключовим в українському менеджменті є управління персоналом. Управління персоналом – це управлінська діяльність зі специфічними функціями, головними цілями якої є люди, які належать до певних соціальних груп. Слово «люди» об'єднує працівників усіх відділів організації. Існують різні способи класифікації людей: за професією чи посадою працівника, за рівнем управління, категорією працівника тощо. Основна класифікація заснована на участі працівника у виробничому процесі: робітники та службовці [1].

Трудова діяльність виробничого персоналу — це переважно фізична праця. Виробничий персонал поділяється на дві групи:

1. Основні працівники - працівники, зайняті виробництвом основної продукції для постачання на ринок;

2. Допоміжні робітники - працівники, зайняті переважно у виробництві допоміжної продукції, що використовується для власних потреб підприємства і не входить до складу його основної продукції. У тому числі працівники,

зайняті на виробництві та обслуговуванні обладнання, обслуговуванні та обслуговуванні обладнання, виробництві енергії, а також працівники, які обслуговують основні та допоміжні процеси (складські, транспортні та ін.). Керівники займаються трудовою діяльністю, а розумова праця становить більшість. Вони поділяються на дві категорії: керівники та фахівці..

Принциповою відмінністю керівників від експертів є легітимність повноважень приймати рішення та присутність підлеглих над іншими співробітниками. Менеджери, у свою чергу, поділяються на лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління (керівник заводу, начальник магазину, майстер), і функціональних керівників, які реалізують окремі функції управління. Крім того, менеджерів диференціюють за рівнями управління (вищий, середній, молодший менеджери). Управління персоналом має вирішальне значення для всіх процвітаючих організацій, великих чи малих, комерційних чи недержавних, промислових чи сфери послуг. Безперечно, управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії та практики менеджменту. Управління персоналом, робочою силою та людськими ресурсами — це діяльність, що здійснюється в організації, яка допомагає максимально ефективно використовувати здібності працівників для досягнення організаційних та індивідуальних цілей.

Система управління персоналом невіддільна від системи управління персоналом, в яку входять не тільки функціональні відділи, які займаються персоналом, але і всі лінійні керівники, починаючи від директорів і закінчуючи майстрами, а також керівники функціональних відділів, які виконують їх функції. Технологія, виробництво, управління економікою та ін. Тому система управління персоналом є ядром системи управління будь-якою організацією.

Концепція управління персоналом – це система точок зору, яка пояснює сутність, зміст, мету, призначення, стандарти, принципи, методи та механізми реалізації управління персоналом у конкретних умовах.

Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного менеджменту, а з іншого — на постійно зростаючій ролі особистості працівника, розумінні його мотиваційної установки, здатності формувати і прямі мотиваційні установки. Виходячи з завдань, які стоять перед організацією. Тому необхідно репозиціонувати нові цінності для керівників і співробітників: співробітники знаходяться переважно всередині організації, а споживачі - переважно поза організацією, тобто її інтересами. Пріоритетними цінностями компанії є: ефективність співробітників, ініціатива, зацікавленість, розвиток творчого потенціалу, відповідальність. Основу сучасних концепцій управління персоналом складають: безперервний розвиток особистості співробітників, розуміння їх мотиваційних установок, уміння формувати і направляти ці установки в світлі цілей і завдань, що стоять перед організацією.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати основні завдання системи управління персоналом - забезпечення талантів, ефективне використання організаторських талантів, професійний і соціальний розвиток. Відповідно до цієї мети формується система управління персоналом організації. Багато публікацій вказують на дві ролі людини в суспільному виробництві:

- Люди як ресурси виробничої системи (праця, робоча сила, робоча сила)
- важливий елемент виробничо-управлінського процесу;
- Людина як особистість з потребами, мотиваціями, цінностями, відносинами - основна тема менеджменту.

Зважаючи на те, що перераховані методи аналізу ролі людини у виробництві є різними сторонами одного явища, розглянемо поняття «людський фактор» більш детально.

Поняття «людський фактор» є частиною наукового циклу різних наук, таких як філософія, соціологія, психологія, освіта, медицина та управління. Під «людським фактором» у психології розуміють людську складову

управління. У систему управління включені індивіди, групи, колективи та суспільство. Більш конкретно, «людські чинники» — це внутрішній світ людей, їхні потреби, інтереси, установки, досвід, орієнтації тощо. Без розуміння діяльності та моделей поведінки людей важко досягти високої ефективності управління. Для сучасних керівників виробництва вони не менш важливі, ніж знання в техніко-економічній галузі. Недостатня поінформованість про проблеми людського фактору лежить в основі різноманітних виробничих проблем: конфліктів, плинності кадрів, зниження якості продукції та продуктивності праці [2].

Склад людських факторів показаний на рис. 1.1 Тайлор, який вперше ввів це поняття в науку, поставив перед собою завдання створити систему, яка за рахунок інтенсифікації підвищить продуктивність праці. Він дійшов висновку, що основною причиною низької продуктивності є слабкі стимули.



Рис. 1.1 Складові людського фактору

Джерело: складено автором за [2].

Генрі Файоль був першим, хто розробив досить послідовну систему принципів бухгалтерського обліку, що стосується людського елементу в управлінні. Файоль порушив питання про стимулювання праці, пов'язане з діяльністю топ-менеджменту.

Пізніше Мейо відкрив «Ефект Хоторна» (Хоторн — невелике містечко поблизу Чикаго). У чому його суть? Досліди Хоторна показали, що продуктивність праці і якість продукції залежать не від умов праці, фізіологічного стану працівників і форми винагороди за працю, а від соціальних і психологічних факторів. Якби працівники експериментальної групи усвідомлювали, що вони отримують увагу з боку керівництва та свого безпосереднього начальства, вони б прихильно реагували на спроби керівників підвищити продуктивність. Причинами позитивної реакції працівників були зміни як у матеріальному укладі, так і в соціально-психологічних умовах

З таким розумінням людського фактора можна проводити економічний і соціологічний аналіз. Тут ми обговорюємо шляхи активізації та оптимізації людської діяльності переважно у процесі виробництва, вивчаємо закономірності основних економічних дій індивідів. Незалежно від того, як розуміти людський фактор і під яким кутом його відношення до людського фактору, беззаперечно, що людський фактор – це діяльність людини.

1.2. Особливості управління персоналом в умовах кризи

Зміни в економічній структурі, нестабільність зовнішнього середовища, руйнування усталених відносин праці та капіталу, зміни власності та реорганізація підприємств – усе це вимагає модифікації внутрішньої моделі управлінського мислення та переходу до нових форм і методів систем управління. Це також пов'язано з процесом диференціації та інтеграції структур, методів та інших елементів систем управління виробництвом, який зараз спостерігається в міжнародному співтоваристві [3].

Основними питаннями внутрішнього менеджменту організацій і підприємств є адекватність стимулів і форми взаємодії об'єктів управління і суб'єктних параметрів, умови і методи вирішення виробничих завдань, їх ефективність [4].

Слід зазначити, що в умовах сучасного виробничого і соціального розвитку, особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства всі види працівників надзвичайно мобільні. У той же час виробничі системи мають багато характеристик, і якщо ви їх розумієте та освоюєте, то можете ними ефективно керувати. До них належать:

- Нестационарність (мінливість) різних параметрів системи та випадковість (ймовірність) її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (через наявність у ній активного людського фактору), а також наявність обмежених можливостей, що визначаються наявними ресурсами;
- Здатність змінювати свою структуру та формувати поведінковий вибір;
- Здатність протистояти тенденціям, що підривають систему;
- Здатність адаптуватися до мінливих умов;
- Здатність і бажання цілеформування, тобто формування цілей у системі.

Виникнення тієї чи іншої системи виробництва закономірно зумовлене виникненням або формуванням на ринку попиту на продукцію, здатну задовольнити потреби покупців. Іншими словами, виробничі системи повинні адаптуватися з часом, щоб задовольнити мінливі купівельні вимоги [1]. Тому неминуче постає проблема оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх) між виробництвом і економікою, організаційно-економічних і технологічних аспектів.

Відомо, що керівник виконує роботу дуже високої системної складності - він координує діяльність функціональних підрозділів і вирішує організаційно-економічні та виробничо-технічні проблеми, що виникають при взаємодії з іншими організаціями. Чим вищий рівень керівника, тим більше

відділів і організацій йому підпорядковується, тим більше проблем йому доводиться вирішувати [5].

Аналіз і узагальнення кризових ситуацій, що виникають, інтеграція діяльності функціональних або предметних підрозділів складають функції лідерства. Реалізація функцій керівництва є складною науково-практичною проблемою. По-перше, тому, що необхідно описати та ранжувати проблемні ситуації, що виникають, розробити алгоритми вирішення проблем, сформувати відповідну нормативну базу. Необхідно визначити критерії вибору тієї чи іншої стратегії вирішення нових проблем, які пов'язані з наявністю ресурсів і можливістю маніпулювати ними. Відповідальні особи, менеджери повинні вміти передбачати причини та походження кризових ситуацій та резервувати заздалегідь розроблені механізми для моделювання та вирішення з метою вибору прийнятних варіантів на основі наявних ресурсів та критеріїв переваг [6].

Зарубіжні експерти вважають, що загальне посилення нестабільних факторів є основною причиною виникнення та розвитку кризових ситуацій і стало характерною рисою ділового життя. Їх характеристики:

- Високопріоритетні цілі та цінності під загрозою;
- вплив надзвичайних ситуацій на відповідальних за подолання кризи;
- Часу на реагування на загрози катастрофічно не вистачає.

Майже всі організації займаються управлінням ситуаціями, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини, зовнішні чи внутрішні, змушують керівництво приймати негайні рішення. Криза виникає тому, що криза є переломним моментом, або періодом небезпеки та невизначеності, а в нашому стрімкому столітті переломні моменти та небезпечні моменти є завжди [7].

Управління в кризових ситуаціях можна визначити як процес роботи в умовах тиску навколишнього середовища, який дозволяє менеджерам аналізувати, планувати, організовувати, спрямовувати та контролювати багато взаємозалежних дій, приймаючи швидкі та обґрунтовані рішення щодо нагальних проблем, з якими стикається компанія.

Антикризове управління – це управління, яке певним чином прогнозує кризові небезпеки, аналізує симптоми кризи, вживає заходів для зменшення негативних наслідків кризи та використовує кризові фактори для сприяння подальшому розвитку [8].

Корпоративне антикризове управління – це комплексна система корпоративного управління стратегічного характеру, спрямована на використання всього потенціалу сучасного менеджменту для усунення можливих і існуючих проблем у його діяльності шляхом розробки та реалізації спеціалізованих планів [9].

Сутність антикризового управління відображено в таких положеннях [10]:

- Криза передбачувана, передбачена і викликана;
- Кризи можна певною мірою прискорити, передбачити та відстрочити;
- До криз можна і потрібно готуватися;
 - Кризу можна пом'якшити;
- Антикризове управління вимагає особливих методів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
 - Кризовий процес певною мірою можна контролювати;
 - Управління процесом виходу з кризи може прискорити ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Щоб організація була успішною, менеджери повинні вміти передбачати ймовірність і вірогідність певних виробничих ситуацій, готуватися до них і вживати відповідних заходів на основі ситуації. Можливість антикризового управління в першу чергу визначається людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити виходи з критичних ситуацій, зосереджуватися на вирішенні найскладніших проблем, адаптуватися до виникаючих ситуацій, використовуючи накопичений (у тому числі тисячолітній) досвід подолання криз. Головною метою антикризового управління є створення умов для сталого функціонування підприємств на ринку, реагування на будь-які економічні, політичні та соціальні зміни в

країні, здійснення стратегічного вибору на основі прогнозів і передбачень розвитку ситуації, уникнути фінансових проблем і мінімізувати втрати від фінансових проблем і впровадити інноваційні зміни для подолання загрози банкрутства.

Темою антикризового управління підприємницькою діяльністю є дослідження можливих і реальних причин виникнення криз, факторів, що викликають кризи, їх ознак і наслідків, що призводять до погіршення нормальних умов функціонування підприємств [10, с.11].. Об'єктом антикризового управління є кризові явища, що виникають у розвитку підприємств, процес виходу з кризи та процес подальшого запобігання [11].

Основним органом антикризового управління є певна група людей, завдання якої: своєчасно виявляти слабкі ознаки кризи та вживати відповідних дій для реагування; інтенсивно використовувати всі можливі інструменти управління для подолання фінансових труднощів з мінімальними втратами питання. Основні характеристики антикризового менеджменту[12]:
- Фокус цього менеджменту полягає у виведенні підприємства з кризового стану, а корпоративне банкрутство необхідно прогнозувати та попереджати заздалегідь, виходячи з реалізації планів підвищення конкурентної переваги та фінансового оздоровлення;

Управління відображає здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, які загрожують його нормальній діяльності; Управління відображає здатність формулювати оптимальний вихід із кризових ситуацій, визначати пріоритетні цінності підприємства в кризових ситуаціях, координувати діяльність підприємства та його працівників у кризовий період з метою досягнення ефективності їх роботи в умовах екстремальні умови;
Метою менеджменту є раннє виявлення можливих кризових ситуацій, розробка заходів протидії та швидке реагування на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Антикризове управління підприємством виконує ті ж функції, що й звичайне управління, але кожна з них зазнала істотних змін [13]:

- Планування – це процес визначення організаційних цілей та їх змін, антикризових стабілізаційних стратегій і програм, а також ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. В антикризовому управлінні підприємствами різко зросла роль бізнес-планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

- Організація - Розробка оптимальної структури та кількості коштів, структур управління та персоналу для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації в антикризових заходах вимагає створення свого роду корпоративного антикризового штабу, укомплектованого експертами, які займаються захистом організації;

- Стимулювання – системи заохочень та санкцій стимулюють зацікавленість усієї команди та кожного співробітника, підвищують ефективність корпоративної діяльності та максимально швидко виходять із кризи;

- Контроль - Передбачити відхилення від очікуваних показників з метою оперативного впровадження змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перелічених функцій, в антикризовому управлінні дуже важливою є функція діагностики кризового стану підприємства, яка поділяється на такі етапи: моніторинг, експрес-діагностика та базова діагностика. Метою моніторингу є виявлення ранніх ознак кризового стану, безперервний збір необхідної інформації за допомогою «слабких сигналів», накопичення даних, необхідних для швидкої діагностики. Мета експрес-діагностики – надати чітку та просту оцінку фінансової стійкості та динаміки розвитку компанії. Вона доповнюється і конкретизується базовою діагностикою, що дозволяє з'ясувати масштаби кризи і виявити її причини. Функції антикризового управління можна поділити на основні функції, спеціальні функції та обов'язкові функції (рис. 1.2).

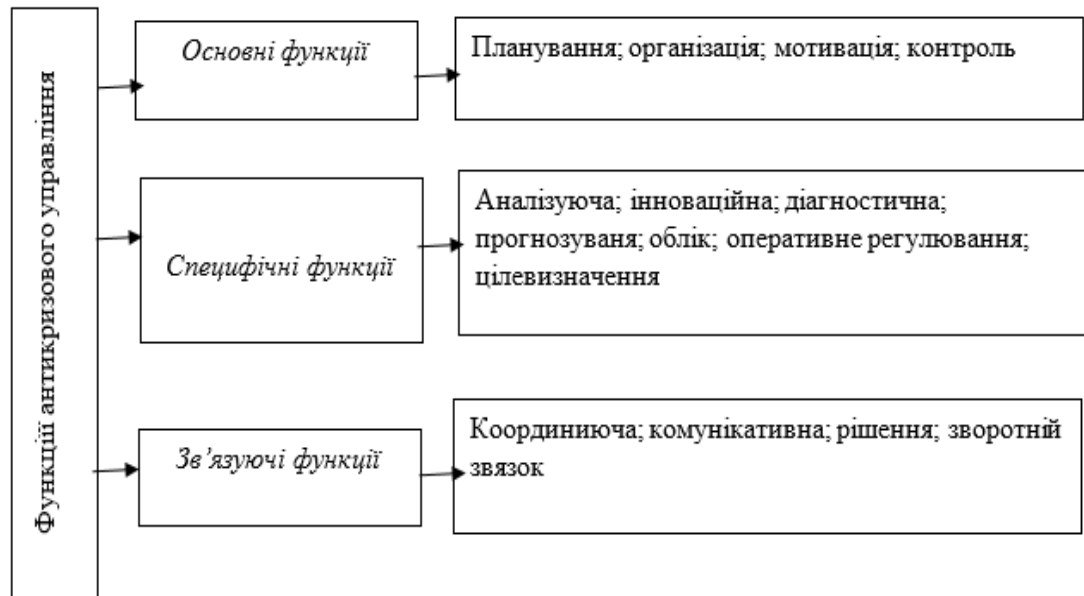


Рис. 1.2. Класифікація функцій антикризового управління підприємством
Джерело: складено за [13, с. 58].

Під базовими функціями слід розуміти ті функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як загального процесу управління [12]. Визначення конкретних функцій безпосередньо визначається специфікою процесу антикризового управління, що визначає визначення таких функцій, як аналіз, інновація, діагностика, прогнозування, оперативне коригування, цілепокладання, облік.

Сутність функціонального зв'язку полягає у встановленні взаємозв'язку між основними функціями та специфічними функціями для забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, спілкування та координація. Функція зворотного зв'язку. Основна його суть полягає у впливі результатів діяльності системи антикризового управління на систему в цілому, тобто ефективності подолання, попередження та попередження кризових ситуацій, а також впливу на характер подальшої соціально-економічної діяльності. системи та ефективності самої системи антикризового управління.

Система антикризового управління діяльністю підприємства – це комплекс взаємоузгоджених елементів, які взаємодіють з метою діагностики ознак і проявів кризи, сприяють подоланню кризи, подальшому відновленню корпоративної структури до стабільного функціонування, створюють можливості для подолання негативних вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, необхідних для негативного впливу діяльності підприємства. До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкти та об'єкти, цілі, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та стандарти оцінки ефективності антикризових заходів [10, с.17]. 51]. До основних принципів, яким має керуватися система антикризового управління, належать [14]:

- 1) Рання діагностика корпоративних кризових явищ;
- 2) Актуальність реагування на різні кризові явища;
- 3) чи є реакція компанії адекватною фактичному масштабу загрози для її засобів існування;
- 4) Повністю реалізувати внутрішній потенціал виходу з кризи.

При попередженні кризових ситуацій виділяють шість основних антикризових функцій: плануючу, організуючу, мотиваційну, облікову, аналізуючу та контрольну. Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є:

- Антикризове управління призводить до зміни показників виробничої діяльності та фінансового стану;
- динаміка позитивних змін та економічного впливу;
- чи відповідають зміни втраченим можливостям для бізнесу;
- Як швидко бізнес адаптується до змін;
- Адекватність і швидкість отримання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень;
- Доцільність антикризових заходів;
- Кваліфікаційний рівень працівників [10, с.14].

Сучасна економічна ситуація спонукає керівників підприємств розглядати

системи антикризового управління як частину загальної корпоративної структури управління, яка є найбільш ефективною під час кризових ситуацій окремих компаній. Тому методологія антикризового управління має ґрунтуватися на теорії та практиці світової науки менеджменту, враховуючи особливості функціонального позиціонування антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливості суспільства. Економічні умови, в яких працюють вітчизняні підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНОМУ ЗАКЛАДІ « СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ (СПЕЦІАЛЬНИЙ) КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ ІМЕНІ В. П. ЧКАЛОВА» МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Загальна характеристика діяльності Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України

Повна назва підприємства: Державна установа "Спеціальний (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова МОЗ України".
Юридична адреса компанії: Україна, м. Одеса, вул. Французький, 85, Одеська область, 65058.

Форма власності – державна.

У 1920-х роках на місці колишньої дачі був побудований клінічний санаторій, який до 1938 року на честь відомого лікаря носив назву Чубаря і Семашка, а згодом змінив назву на Валерія Чкалова. Метою створення та функціонування будинку престарілих є надання пацієнтам професійної медичної допомоги та реабілітаційних послуг відповідно до спеціалізації будинку престарілих

Санаторій працює цілий рік. Санаторій є юридичною особою, яка відповідно до чинного законодавства України має печатку, печатку із зазначенням найменування, форми, рахунки в органах казначейства та інші ознаки юридичної особи. Санаторій підпорядкований Міністерству охорони здоров'я України, діє відповідно до свого статуту та здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України. закон
Укази Президента та постанови Кабінету Міністрів України Наказом МОЗ України Міністри укр

та інші чинні нормативно-правові акти. МОЗ України Проводити планові та позапланові перевірки будинків-інтернатів.

Будинок престарілих — медичний заклад, що надає медичні послуги Забезпечують лікувально-профілактичні та

Використовуйте природні засоби для відновлення Курортні ресурси (лікувальні грязі та озокі, корисні копалини та Термальні води, каламутність лиманних озер, природні комплекси, сприятливі для оздоровлення та ін.) і використання таких лікувальних лікувальних заходів, як фізіотерапія, дієтотерапія, фізіотерапія. Спеціалізовані зони санаторіїв визначаються МОЗ України на основі лікувальних властивостей природних лікувальних ресурсів курорту. Основними напрямками діяльності санаторію є:

- Стежити за виконанням медичної практики Бути професійним і відповідати отриманим ліцензіям;

- . Максимально комплексне лікування Використання кліматичних факторів і природних засобів Ресурси району та інші лікувальні та нетрадиційні ресурси Відповідне лікування для закріплення результатів, Застосовується на стаціонарному етапі для усунення залишкових явищ Хірургічне втручання, травма, скорочений період відновлення порушує роботу і перешкоджає розвитку патологічних процесів Хронічний перебіг захворювання та ін.;

- Розробка та впровадження нових ефективних методів Діагностика, лікування та реабілітація та організація форм Робота в найсучасніших санаторно-курортних закладах;

- Проаналізуйте ефект лікування пацієнта в межах установи;

- Здійснювати заходи щодо підвищення кваліфікації Медичний, педагогічний та обслуговуючий персонал будинків престарілих;

- Співпрацювати з професійними дослідницькими установами та вищих медичних навчальних закладів здійснювати Науково-практичну роботу з питань розробки, впровадження та розвитку використання нових методів лікування та реабілітації;

- брати участь в організації та проведенні семінарів, Науково-практичні збори, експертні комітети, федерації, Лікарські комісії тощо та контроль якості лікування та діагностики процес;

- Зміцнити матеріально-технічну інфраструктуру санаторіїв організація, в якій він діє;

- Здійснювати заходи в межах повноважень Розвідка, облік, раціональне використання та охорона родовищ корисних копалин Мінеральні та термальні води, лікувальні грязі, озокерит, масла Лиманні озера та навколишні лікувальні ресурси Вжити заходів усунення, передбачених законодавством;

- Брати участь у заходах і працювати над виявленням і Узгодження регіональних меж і санітарних запасів родовищ природних корисних копалин Забезпечувати медичними ресурсами в установленому порядку;

- Розробити заходи щодо вдосконалення будинків престарілих та санітарний стан курорту;

- Дотримання санітарно-епідеміологічного режиму;

- Надавати послуги населенню, в тому числі платні, У порядку, встановленому законодавством України;

- Інша діяльність, що не порушує законодавства України і Статут будинку престарілих [15].

«Організаційна структура спеціалізованого (спеціального) клінічного санаторію імені В.П.Чкалова МОЗ України представлена на рисунку. 2.1

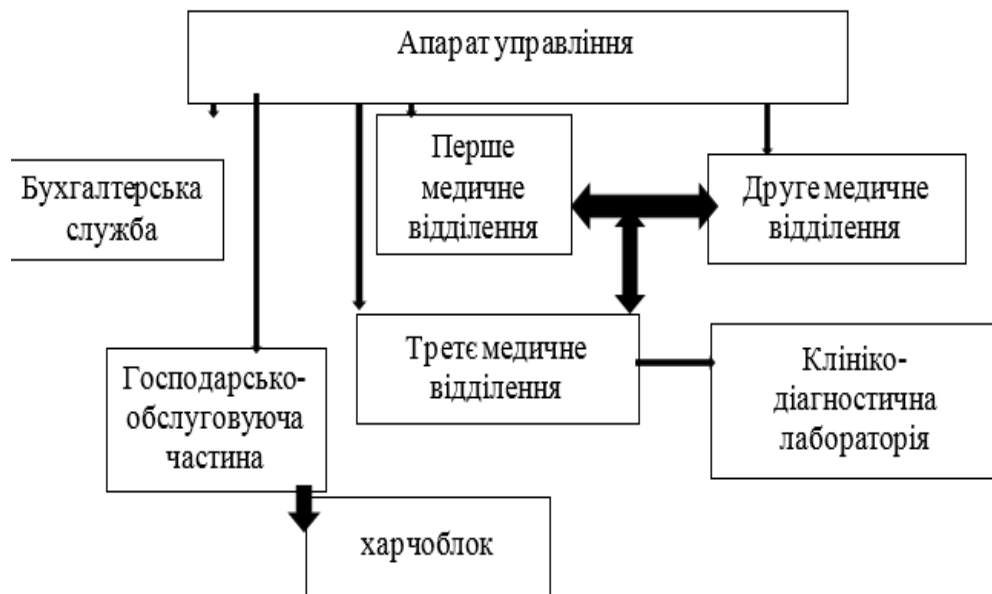


Рис. 2.1 Організаційна структура ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України

Джерело: складено автором за даними організації

Директор санаторію є головним лікарем і виконує управління будинками престарілих знаходиться під єдиним керівництвом. Відповідність особливим умовам праці, завданням, цілям Функції санаторіїв, призначення головного лікаря Дійте відповідно до наказу, виданого після висновку Контракти між громадянами України та Міністерством оборони Представник міністра охорони здоров'я України. Звільнено з посади директора Лікар призначається МОЗ України в Відповідно до наказу МОЗ України, українське законодавство. Всі питання головний лікар вирішує самостійно Питання, що стосуються діяльності будинку престарілих, крім: Входить до сфери управління МОЗ України та трудовим колективом та повідомили про це в МОЗ України.. Несе персональну відповідальність за фінансово-господарську та медичну діяльність будинку-інтернату, порушення законодавства України окремими особами або працівниками будинку-інтернату. Головний лікар у межах своїх

повноважень видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками будинку-інтернату, та контролює їх виконання. Головний лікар діяв від імені будинку престарілих несанкціоновано. Представляти його інтереси в усіх органах державної влади, місцеве самоврядування, суди, підприємства та установи та Організація здійснення заходів в санаторії, головний лікар постачання:

- Дотримуватися умов ліцензії на ведення господарських справ Медична діяльність.
- Дотримуватись вимог «законодавчої бази» законодавства України Охорона здоров'я в Україні».
- Організація та контроль бухгалтерського обліку Фінансова звітність будинку престарілих..
- Розробити структуру та штатний розпис будинку престарілих Подати на затвердження до МОЗ України.
- Забезпечення належних умов проживання пацієнтів, Дорослі та діти, які перебувають у будинках престарілих.
- Організовувати культурно-масові заходи для дітей У будинку престарілих.

Оздоровчий бізнес регіону відіграє важливу роль у розвитку економіки Одеської області та курортної галузі. Адже надання санаторно-курортних послуг є дуже важливим для формування соціальної захищеності та соціально-економічної безпеки мешканців. Основні економічні показники діяльності «Спеціальний (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П.Чкалова» підтверджуються даними таблиці нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України за 2021-2023 рр

Показники	Роки			Зміни, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації санаторно-курортних послуг (тис. грн)	10926,2	8912,5	9840,5	-18,4	10,4	-9,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн)	9119,7	7902,3	8963,1	-13,3	13,4	-1,7
Інші операційні Витрати (тис. грн)	209,3	295,3	431,9	41	46,3	106,4
Разом витрат (тис. грн)	9329,0	8197,6	9395,0	-12,1	14,6	0,7
Фінансовий результат до оподаткування (тис. грн)	1597,2	714,9	445,5	-53,6	-37,7	-72,1
Податок на прибуток (тис. грн)	287,5	128,7	80,2	-55,2	-37,7	-72,1
Чистий прибуток (збиток) (тис. грн)	1309,7	586,2	365,3	-55,2	-37,7	-72,1

Джерело: складено автором за [16]

Аналіз основних економічних показників економіки підприємства Динаміка діяльності «Професійного (спеціального) клінічного санаторію імені В.П. Чкалова» свідчить, що за аналізований період санаторно-курортні послуги досягли зростання виручки на 10,4%, склавши у 2023 році 9840,5 тис. грн. , Минулого року він досяг 8,9631 млн грн. Фінансовий результат до оподаткування становив 445 500. грн., що дає можливість підприємству сплатити податок на прибуток у розмірі 80200 грн. «Чистий прибуток від комерційно-господарської діяльності спеціалізованих (спеціальних) клінічних санаторіїв імені В.П. «Чкалова» склав 365,3 тис. грн. Проте, якщо проаналізувати основні «Показники діяльності в спеціалізованих (спеціальних) клінічних санаторіях імені В.П.Чкалова» зазначено, що показники за звітний 2023 рік порівняно з аналогічними показниками за 2021

рік нижчі, ніж за попередній рік. Закономірність падіння цього показника можна пояснити наступними фактами: Санаторійна справа працює в умовах оголошеного в країні воєнного стану. Ця ситуація передбачає низку обмежувальних заходів, які впливають на економічне становище країни та діяльність санаторно-курортних підприємств, світову економіку через обмежувальні заходи та нестабільність, яка склалася не лише в Україні, а й у всьому світі. Зменшення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) призводить до зниження собівартості наданих послуг. Крім того, у зв'язку зі зменшенням кількості гостей заклад був змушений скоротити кількість фахівців, лікарів та інших працівників закладу.

2.2. Аналіз кадрового складу організації

Трудовий колектив будинку престарілих складається з фізичних осіб. Брати участь у їх діяльності разом зі своїми працівниками на основі трудових прав. Контракти є основною формою, в якій праця здійснює владу. За потреби команда проводить загальні збори, але Мінімум двічі на рік. Конференція трудового колективу розглядає проект колективного договору і приймає рішення про схвалення або незатвердження проекту. За поданням власника або уповноваженого ним органу і профспілкового комітету трудовий колектив затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку відповідно до типових правил. Порядок денний Загальні доповіді сторін колективного договору Зустрічі команди, віч-на-віч, принаймні один раз на рік. Керівництво будинків престарілих розпочинає кампанію Статути, колективні договори та робочі інструкції відповідно до чинного законодавства України.

Аналіз працівників станом на 2021 - 2023 рр. «ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кадрового забезпечення закладу за 2021 – 2023 роки.

Категорії персоналу	Роки			Зміни, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Чисельність персоналу, всього	69	38	54	-45	42,1	-21,7
в тому числі:	4	4	4	-	-	-
- керівників						
- спеціалістів	17	10	12	- 41,2	20	-29,4
- робітників	48	24	38	-50	58,3	-20,8

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації

Отже, згідно з даними таблиці 2.2 чисельність персоналу протягом 2021-2023 років зменшилась. На скорочення персоналу впливає низка зовнішніх факторів. Через це кількість туристів зменшилась, а відповідно й кількість персоналу. Значно скорочено категорії персоналу (у 2023 році на 10 менше, ніж у 2021 році).

Під час війни значно впав готельний бізнес і попит на реабілітаційні заклади. Багато агентств переїхали в інший район або закрилися. Загалом ринок почав адаптуватися до сучасних реалій. Але через масову еміграцію населення попит на медичні заклади значно впав. Виходячи з цих умов, можна говорити про оптимістичне майбутнє закладу, оскільки зараз він розвивається хвилеподібно і сподіватися на покращення ситуації наступного року немає підстав.

Роль персоналу Санаторію у створенні якісних послуг і розвитку бізнесу є життєво важливою. Розрахуємо середній вік працівників та визначимо статевий склад (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Статеві-віковий склад персоналу ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України у станом на 1.01.2024 році

Стать	Вік			
	18-30	31-40	41-50	51-60
Чоловіки	5	3	7	2
Жінки	3	5	10	3
Разом	8	8	17	5

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Таблиця 2.3 показує, що більшість працівників мають вік від 41 до 50 років. Велика кількість працівників у віці до 40 років. Більшість працівників – жінки. Вони виконують функції адміністраторів, покоївок, офіціантів тощо. Частка робітників наведена в таблиці 2.4 Таким чином, співвідношення працівників становить: жінки – 55,1%; чоловіки – 44,9%. Найбільш поширена вікова група 41-50 років: 18-30 років - 21%; 41-50 років - 51-60 років старі - 13,3%. Проведемо аналіз робочої сили за вислугою років (табл. 2.5)

Таблиця 2.4

Питома вага працівників за статеві-віковим складом ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України у станом на 1.01.2024 році

Стать	Вік			
	18-30	31-40	41-50	51-60
Чоловіки	13,2	7,8	18,4	5,5
Жінки	7,8	13,2	26,3	7,8
Разом	21	21	44,7	13,3

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Таблиця 2.5

Динаміка класифікації працівників ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України за 2021-2023 рр

Стаж роботи	Роки			Відхилення		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Більше 15 років	24	18	24	-6	+6	-
Більше 10 років	21	10	14	-11	+4	-7
Більше 5 років	17	7	10	-10	+3	-7
Менше 5 років	7	3	6	-4	+3	-1

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

За даними ДЗ «Спеціалізовані (спеціальні) клінічні санаторії імені В.П.»

Таблиця 2.5. За даними «Чкаловського» звіту МОЗ, кількість працівників із досвідом роботи за всіма показниками залишилася на рівні 2022 року. Така ситуація позитивно впливає на організацію, оскільки професійні працівники краще здатні розвивати організацію та збільшувати прибуток.

Проаналізуємо кількість працівників за рівнем освіти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти станом на 1.01.2024 р

Рівень освіти співробітників	Кількість осіб	Спввідношення у %
Вища освіта	37	68,5
Середня спеціальна освіта	13	24
Середня освіта	4	7,5
Всього	54	100

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Як видно з таблиці 2.6, у загальній структурі персоналу чітко переважають високоосвічені працівники: їх частка становить 68,5%. Це природно, адже рівень роботи ставить певні вимоги до якості освіти медичного персоналу. З метою оцінки показника ефективності використання персоналу «спеціальний (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. На основі «Чкаловського» звіту МОЗ України проаналізуємо інтенсивність плинності кадрів у компаніях у 2021-2023 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників інтенсивності руху персоналу ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України за 2021-2023рр

Показник	Роки			Відхилення		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	60	54	46	-14	-8	-14
Коефіцієнт прийняття кадрів	36,7	-	34,7	-	-	-2
Коефіцієнт стабільності кадрів	76	64,8	60,4	-11,2	-4,4	-15,6
Коефіцієнт загального обороту	43,4	57,4	34,7	14	-22,7	-8,7
Коефіцієнт плинності кадрів	6,7	57,4	-	50,7	-	-
Коефіцієнт сталості кадрів	24	35,2	39,6	24,4	11,2	15,6

Джерело: складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Викликає занепокоєння те, що в досліджуваних організаціях у 2022 році плинність кадрів швидко зростає. Важливо також зазначити, що плинність кадрів у 2023 році відсутня, а коефіцієнт набору кадрів становить 34,7%, що позитивно впливає на діяльність «Спеціального (спеціального) клінічного

санаторію імені В.П.» Чкалова» є членом МОЗ України та свідчить про активізацію діяльності агентства.

2.3 Соціологічна оцінка особливостей управління персоналом в умовах кризи

При розробці антикризових заходів необхідно не тільки аналізувати фінансово-економічні та соціально-економічні показники діяльності, але й виявляти та враховувати думку працівників, чого можна досягти за допомогою соціологічних методів (опитувань), анкетування, бесіди, співбесіди тощо). З метою визначення впливу кризового стану на організаційні деталі робочих процесів протягом досліджуваного періоду ми провели опитування за власно розробленою анкетою (Додаток А). Такий експертний підхід дозволяє зрозуміти реальну ситуацію на підприємстві та виявити очікування та бажання працівників щодо зміни організаційної ситуації та своєї трудової діяльності. Респондентами виступили 50 співробітників. Технічно опитування проводилося за допомогою Google Forms.

Стратегічні цілі та завдання організації та їх розуміння є однією з важливих складових в оцінці та ефективній реалізації кадрової політики. Опитування показують, що 53% співробітників розуміють стратегічні цілі організації. Понад чверть сказали, що частково знайомі та зрозуміли стратегічні цілі, 16% сказали, що не знають про них, і ще 5% сказали, що не впевнені у своєму розумінні (умовно, за змістом, ця категорія також може бути класифікується як необізнана група). (рис 2.2).

Отримані результати свідчать про наявність суттєвих прогалин у цій сфері, які призводять до нерівномірного розподілу інформаційної складової кадрової політики університету та створюють прогалини в її реалізації. На рис. 2.3 наведено результати відповідей на запитання про відповідність стилю управління стратегічним завданням організації.

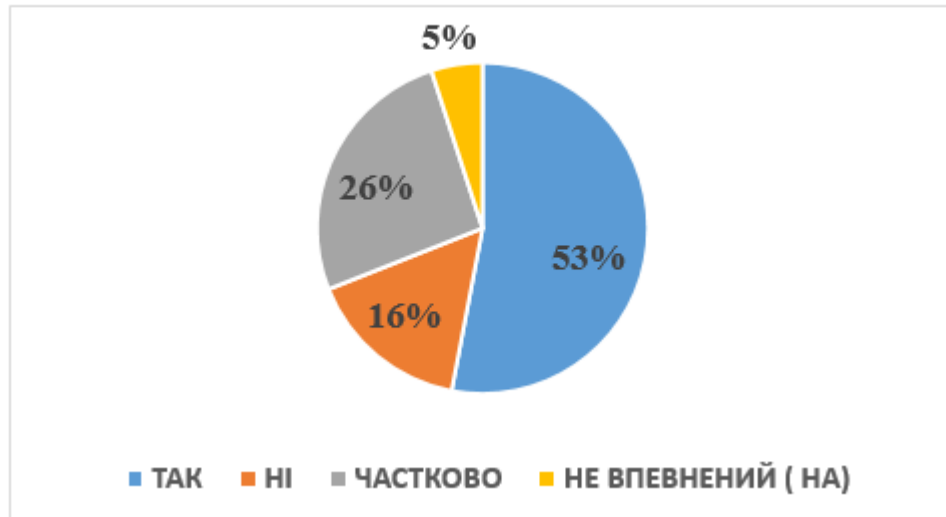


Рис. 2.2 Ступінь обізнаності персоналу закладу щодо стратегічних цілей його розвитку (у % до загальної чисельності опитаних)

Джерело: складено автором на основі власного анкетування

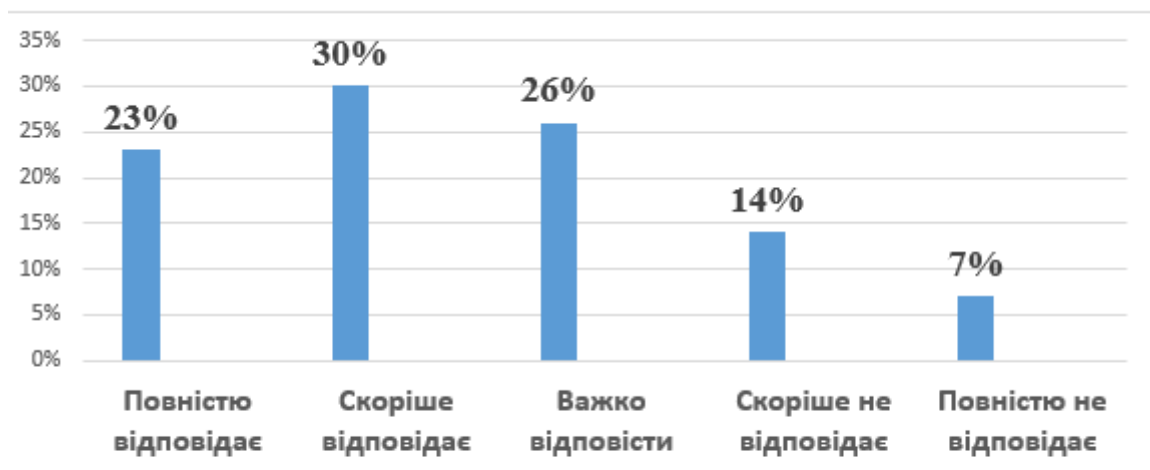


Рис. 2.3 Чи відповідає, на Ваш погляд, стиль керівництва завданням організації? (у % до загальної чисельності опитаних)

Джерело: складено автором на основі власного анкетування

Судячи з розподілу відповідей на це запитання, більшість співробітників агентства оцінили його позитивно, при цьому 53% респондентів заявили, що воно відповідає місії організації. Крім того, 21% категорично не погодилися з цим твердженням. Серед усіх респондентів лише 15% співробітників задоволені поточною кадровою політикою, 25% не можуть визначитися з

точною відповіддю, а 24% взагалі не задоволені кадровою політикою в своїй організації. На рис. 2.4 ідсоток респондентів бачимо за варіантами відповідей.



Рис. 2.4 Чи задоволені Ви кадрової політикою закладу? (у % до загальної чисельності опитаних)

Джерело: складено автором на основі власного анкетування

Ще одна важлива ознака ефективності системи управління Психологічна атмосфера в колективі співробітників хороша. Відсутність конфліктів і налагоджена комунікація між колегами є важливою умовою продуктивної командної роботи та згуртованості співробітників. На рис. 2.5 наведено відповіді респондентів щодо оцінки співробітниками психосоціального клімату колективу.



Рис. 2.5 Наскільки Ви задоволені взаємовідносинами зі своїми колегами по роботі? (у % до загальної чисельності опитаних)

Джерело: складено автором на основі власного анкетування

Як бачимо, 60% респондентів майже повністю задоволені відносинами, що склалися в їхніх командах. Водночас є невдоволення працівників з цього приводу, що вимагає від адміністративних служб певної уваги до цього питання та подальшого моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі. Оцінка керівництвом ставлення своїх працівників показана на рисунку 2.6. У результаті 40% опитаних співробітників помітили «дбайливе ставлення» керівництва до підлеглих. 32% вважають, що ставлення керівництва до співробітників можна охарактеризувати як поблажливе. П'ять відсотків опитаних співробітників вибрали відповідь, яка відображає негативне ставлення керівництва. 20% респондентів вагалися з відповіддю.



Рис. 2.6 Ставлення керівництва до своїх співробітників (у % до загальної чисельності опитаних)

Джерело: складено автором на основі власного анкетування

20 % опитаних співробітників відповіли, що «ні за що не підуть з цієї роботи» (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Ступінь прихильності працівників до власної роботи (у % до загальної чисельності опитаних)

Джерело: складено автором на основі власного анкетування

Водночас слід відзначити тривожну тенденцію, 55% респондентів готові звільнитися, якщо зустрінуть більш прийнятний варіант. Питання здоров'я працівників є важливими. Цікавим є питання «Чи відчуваєте ви наслідки стресу?» Більшість респондентів відповіли «так» - 80%, «ні» - 10%, «важко відповісти» - 10%. (рис 2.8).

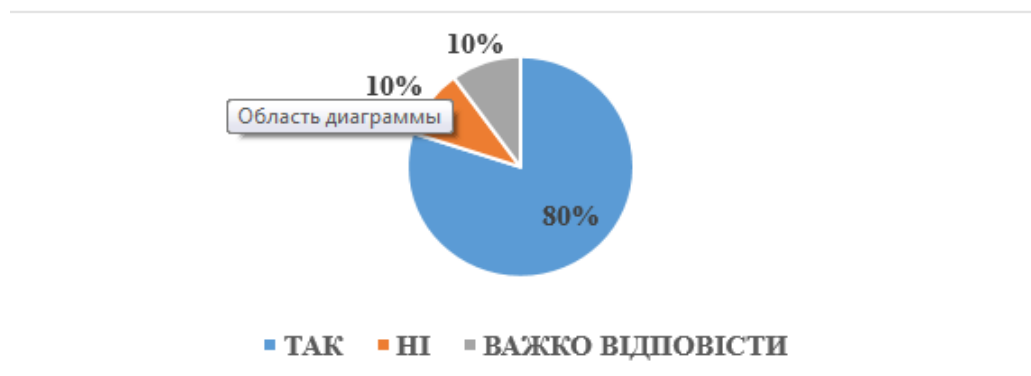


Рис. 2.8. Вплив стресу на працівників (у % до загальної чисельності опитаних)

Джерело: складено автором на основі власного анкетування

Це свідчить про те, що людина відчуває негативний вплив стресу, що впливає на її самопочуття, мотивацію та ставлення до роботи. Згідно з даними опитування, лише невелика частина співробітників повідомляє керівництво про виникнення стресу — 80% респондентів (рис. 2.9), можливо, працівники не бажають інформувати і заважає керівництву боротися зі стресом

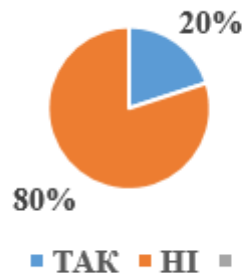


Рис. 2.9. Інформованість керівництва щодо виникнення стресу у співробітників, (у % до загальної чисельності опитаних)

Джерело: складено автором на основі власного анкетування

Крім того, наше усне опитування керівництва агентства показало, що керівництво не надає значення стрес-менеджменту в організації. Цілком можливо, що керівництву бракує інформації та воно не в змозі своєчасно й ефективно вплинути на стресори в організації. Погляди співробітників на перспективи розвитку компанії представлені на рисунку 2.10.

У результаті більшість співробітників (45%) вважають, що агентство буде рухатися в позитивному напрямку в майбутньому. 25% вважають, що проблеми будуть, але компанія їх подолає. жалюгідне майбутнє 10% респондентів бачили агентство, а 20% не змогли відповісти на запитання.



Рис. 2.10. Перспективи подальшого розвитку підприємства, на думку працівників роботи (у % до загальної чисельності опитаних)
Джерело: складено автором на основі власного анкетування

Отже, проведено соціологічне дослідження та попередню оцінку діяльності державного закладу «Професійний (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалов») дозволило виявити певні слабкі та сильні сторони систем управління персоналом, щоб на основі цієї інформації можна було сформулювати рекомендації щодо вдосконалення кадрової роботи, які будуть описані в наступному розділі. Кваліфікаційна робота.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНОМУ ЗАКЛАДІ « СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ (СПЕЦІАЛЬНИЙ) КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ ІМЕНІ В. П. ЧКАЛОВА» МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Удосконалення кадрової політики на основі антикризових інструментів

У кризових ситуаціях кадрова політика зазнає деяких змін. Причинами цього явища є недостатні обсяги фінансування, необхідність організаційних змін, оптимізація чисельності персоналу, скорочення програм соціальної підтримки працівників та зростання психологічної напруги в колективі. У цьому випадку завданнями кадрової політики є: забезпечення балансу між процедурами оновлення та утримання персоналу підприємства з урахуванням потреб підприємства в подальшому розвитку та відповідності вимогам законодавства та ринку праці.

Антикризова кадрова політика організації поєднує в собі заходи щодо планування поточної чисельності та прогнозування на майбутні періоди. Особливу увагу слід приділити процесу оцінки того, чи потрібно компанії набирати нових працівників чи скорочувати наявний персонал. У кризових ситуаціях кадрова політика спрямована на вирішення наступних завдань:

- 1) Сформувати управлінську команду, здатну сформулювати ефективні плани виходу з кризи та подальшого розвитку компанії;
- 2) Зберегти найцінніших для підприємства спеціалістів;
- 3) Перегляд кадрового потенціалу підприємства: чи потрібні трансформації в процесі реструктуризації підприємства;
- 4) Знизити психологічну напругу в команді;

5) Забезпечувати соціальний захист звільнених громадян. Під час кризи особливу роль у компанії відіграють антикризові команди. Антикризові команди об'єднують керівників і експертів, а їх діяльність спрямована на досягнення цілей і дотримання корпоративних інтересів, пов'язаних з розвитком і відновленням компанії. Менеджерам необхідно знайти таких співробітників і згуртувати їх в команду.

Адаптивні менеджери – працівники, які легко визнають потребу в змінах та інноваціях, готові взяти на себе додаткові обов'язки, готові очолити нові відділи, що з'являються в результаті корпоративної реструктуризації, здатні мобілізувати персонал для виконання нових додаткових функцій і зменшити соціальні Відповідальність та психологічна напруженість колективу. Кваліфіковані спеціалісти – працівники здатні вирішувати економічні, організаційні, фінансові та технічні завдання антикризового та інноваційного характеру.

Фахівці з маркетингу з відповідним досвідом володіють необхідною інформацією для оцінки існуючих рівнів попиту, пошуку нових сегментів і ніш і встановлення торговельних відносин. Безумовно, спроможна управлінська команда всіх рівнів є дуже важливою складовою ефективного антикризового управління, але без хороших виконавців діяльність менеджерів буде марною. Тому в рамках принципів антикризового управління необхідно враховувати принципи управління людьми. Загальний набір принципів антикризового управління персоналом включає такі принципи:

Системні принципи. Управління персоналом передбачає, що лінійні керівники, спеціалісти та працівники кадрових служб розглядають кадровий потенціал організації як цілісну, взаємопов'язану та динамічну систему, що включає всі види працівників і тісно пов'язану із зовнішнім середовищем організації. Системність управління персоналом означає узгоджений підхід до всіх напрямків формування та регулювання людського капіталу в організації: набору, відбору, розстановки кадрів, навчання та підвищення кваліфікації, відбору та найму керівників.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції соціального, політичного та економічного життя. Цей принцип проголошує відсутність дискримінації працівників за різними ознаками в процесі відбору та працевлаштування. Тільки професійні якості та досягнення можуть стати основними критеріями оцінки співробітників.

Принцип поваги до особистості та її гідності є основою для завоювання довіри людей, що має вирішальне значення для успіху організації. Його зміст включає: максимізацію розвитку ініціативи, талантів і професійних навичок, здатність знаходити себе в новому середовищі: заохочення досягнень і особистого внеску працівників, забезпечення того, щоб голос кожного був почутий, захистити гідність та забезпечити особисту безпеку. Усе це є способом мислення керівництва, згідно з яким потреби та інтереси працівників є головним пріоритетом організації.

Принцип згуртованості колективу. Команда - це ретельно підібраний, професійний, автономний колектив, який повністю поділяє основні цілі та цінності організації як єдиного цілого. Усі учасники команди знаходяться в рівних умовах, несуть колективну відповідальність за результати діяльності команди та враховують план роботи кожного члена команди при плануванні діяльності. Функція кожного члена команди є гнучкою і часто призначається в процесі управління залежно від ситуацій, що виникають. При цьому члени команди зберігають свою незалежність та самобутність. Управління командами здійснюється за допомогою м'якого «командного» підходу з урахуванням інтересів і потреб членів команди. Керівник, який створює таку згуртовану команду, може залишатися спокійним і впевненим у майбутньому організації.

Принцип горизонтальної кооперації. У більшості процвітаючих організацій спостерігається тенденція до передачі повноважень і відповідальності нижчим рівням управління. Керівники цього рівня мають можливість виконувати свої обов'язки без суворого контролю з боку начальства. Проте забезпечення адекватного інформаційного забезпечення та

координації роботи в таких умовах потребує дуже складної мережі горизонтальних зв'язків. Традиційні вертикальні структури з сильною бюрократичною складовою недостатньо оснащені для цього завдання.

Принципи правової та соціальної безпеки передбачають неухильне дотримання та виконання Конституції України, законів та інших заснованих на них правових актів. Він також надає керівникам, підприємцям і працівникам сфери людських послуг знання норм адміністративного, цивільного, трудового, господарського, кримінального та інших правових сфер. Недостатня правова підготовка керівників вплине на захист прав та інтересів працівників, призведе до конфліктів із працівниками під час найму, звільнення та інших процесів. Суперечливість чинних законів і нормативно-правових актів, що регулюють права громадян України, негативно впливає на практичну реалізацію цього принципу.

Давайте розглянемо приватні принципи, які застосовуються переважно в конкретних обставинах. Ця група дотримується таких основних принципів:

Принципи, які враховують довгостроковий погляд на організацію. Реалізація цього принципу потребує стратегічного прогнозування та планування організаційного розвитку. Стратегічні прогнози повинні відповідати на такі питання: скільки працівників буде задіяно, з якою кваліфікацією, коли, на якому етапі та за яких обставин?? Які робочі місця будуть ліквідовані, чи створюватимуться нові робочі місця та скільки потрібно буде скоротити персонал, перекваліфікувати, переорієнтувати, переорієнтувати? Якою буде вартість очікуваних кадрових змін? Стратегічне прогнозування та планування є ефективними, коли інтегровані в загальну систему прогнозування та планування організаційного розвитку.

Принципи інтеграції та згуртованості команди. Реалізація цього принципу можлива шляхом виховання колективу в дусі підприємництва, спільної відповідальності та розуміння того, що від виживання організації та правильно обраної стратегії розвитку залежить особиста доля кожної людини. У процесі реструктуризації не можна механічно скорочувати звільнення,

плани навчання та кар'єрного розвитку. Такі заходи можуть викликати стрес серед співробітників і невдоволення керівництва. Навпаки, ми маємо зробити все можливе, щоб співробітники прагнули вищої кваліфікації, саморозвивалися, готувалися до трансформації компанії та випуску нових продуктів. Важливо підтримувати довірливі стосунки між працівниками та керівниками на всіх рівнях і шанобливе ставлення між працівниками для забезпечення справедливої винагороди.

Принцип участі працівників у прийнятті рішень. У успішних міжнародних компаніях багато важливих рішень приймаються на спеціальних зустрічах, відкритих для ширшої робочої сили. Як правило, на нараді присутні всі, хто бере участь у реалізації прийнятого рішення, а не тільки керівник. Вони беруть участь в обговоренні можливих варіантів вирішення, висловлюють свої пропозиції та вносять пропозиції щодо вдосконалення того чи іншого варіанту.. Такий вид участі не дозволяє співробітникам чинити опір організаційним інноваціям і технологічним інноваціям, не тільки сприяє взаєморозумінню між менеджерами і звичайними співробітниками, але й підвищує продуктивність праці.

Принципи підтримки є основою професійного потенціалу таланту. За своєю суттю кадровий потенціал — це здатність працівників організації, яка забезпечує організації стратегічну перевагу на ринку товарів, послуг і знань. Цінність цих переваг полягає в тому, що конкуренти не можуть надавати подібні якісні послуги та впроваджувати інновації пізніше. Ці можливості є характеристиками організаційної системи підприємства, а не характеристиками окремих видатних працівників. Вони є довгостроковою основою для прийняття та прийняття стратегічно важливих рішень, забезпечують розвиток організаційних систем та їх адаптацію до умов середовища.

Принцип збалансованості інтересів керівників і підлеглих. В успішних міжнародних компаніях важливу роль відіграє збір інформації про думку співробітників про бізнес, зміст діяльності топ-менеджерів, умови та оплату

праці працівників, дотримання етичних принципів праці тощо. Щодо перспектив «людських ресурсів» та участі персоналу у прийнятті корпоративних рішень тощо.

Принципи взаємодії з профспілками та громадськістю. Зарубіжні дослідники вважають, що в країнах з розвинутою ринковою економікою роль профспілок буде поступово знижуватися. Це пов'язано зі змінами політики оплати праці в деяких компаніях. Профспілки навряд чи досягнуть єдиних стандартів оплати праці. Наприклад, в японських компаніях профспілки часто інтегровані в структуру компанії і являють собою свого роду відділ соціальної роботи в керівництві. Але не можна їх недооцінювати. Особливо актуально це в нашій державі. Профспілки виконують функцію захисту економічних інтересів найманих працівників і активно борються за дотримання законних прав та інтересів найманих працівників у сфері трудових відносин. Тому керівникам і підприємцям необхідно активно співпрацювати з профспілками, прагнути налагоджувати партнерські відносини, неухильно виконувати досягнуті домовленості, а в разі трудових конфліктів використовувати власні можливості та авторитет. Ми зазначаємо, що перелічені принципи, загальні чи приватні, працюють ефективно, коли вони взаємодіють, доповнюють один одного та інтегровані в повну систему.

Враховуючи викладену ситуацію, з метою реалізації антикризових стратегій На основі розвитку досліджуваних нами в кваліфікаційній роботі інституцій запропонуємо схему, що описує характеристики основних етапів антикризового управління персоналом (рис. 3.1).

Діагностика кадрової ситуації підприємства може здійснюватися безпосередньо внутрішніми співробітниками компанії або ззовні Незалежний експерт. На цьому етапі роботи за допомогою спеціальних методик і методів діагностичного дослідження необхідно:

- 1) Провести комплексний аналіз загальної штатної чисельності, категорій та професійної структури підрозділів компанії;

2) Оцінити стан і потік персоналу та детально проаналізувати потік персоналу;

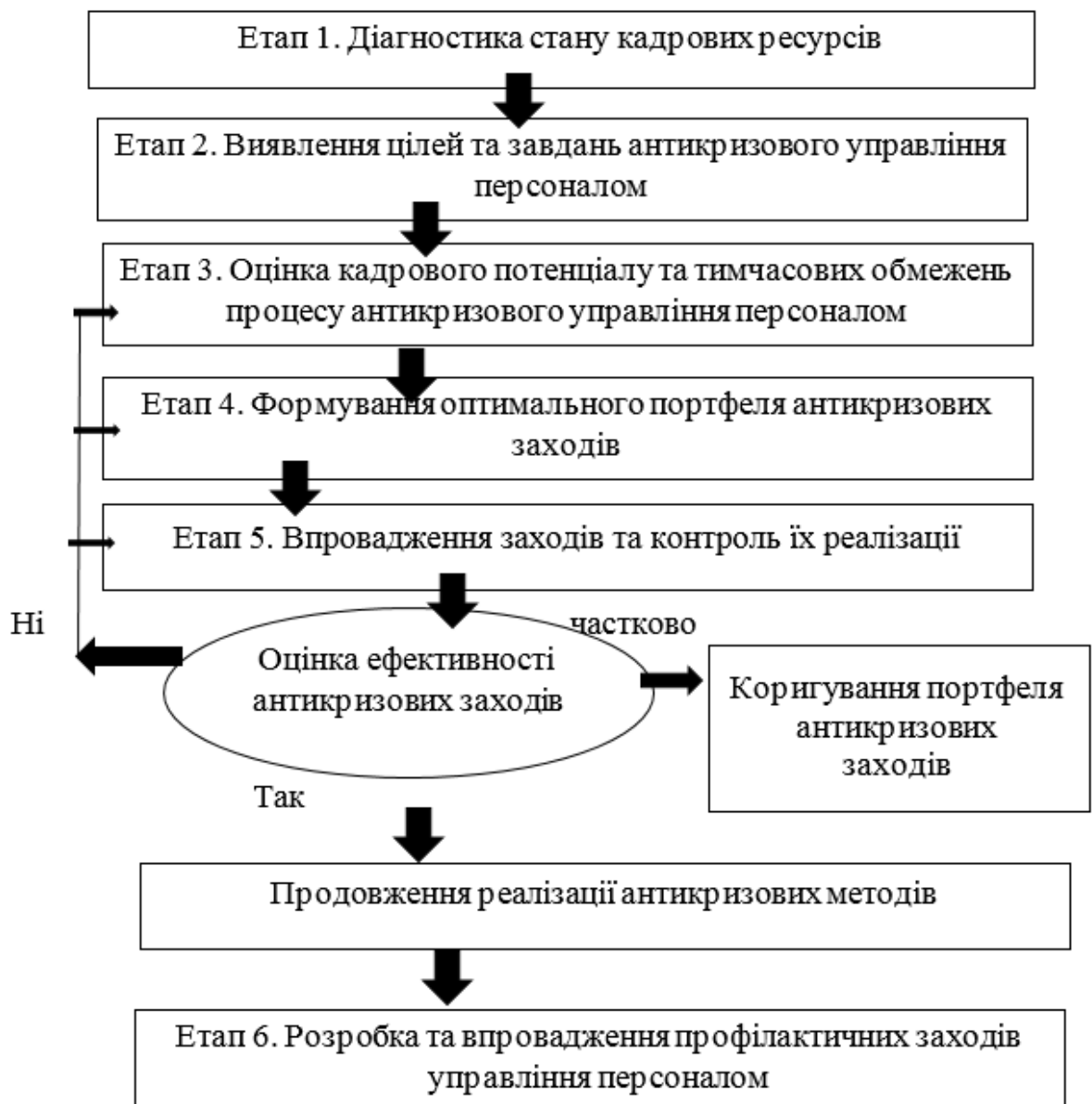


Рис. 3.1 Основні етапи запровадження антикризового управління персоналом для Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України)

Джерело: складено автором

3) Аналізувати використання робочого часу та з'ясувати причини його втрат і непродуктивних витрат;

4) проводити факторний аналіз продуктивності праці та за результатами

- аналізу визначати резерви підвищення продуктивності праці;
- 5) Ефективність використання аналітиками;
- 6) Оцінити рівень соціальної захищеності працівників та проаналізувати ефективність використання фондів оплати праці.

Проведення описаного циклу досліджень може сформувати необхідну аналітичну базу для визначення цілей антикризового управління персоналом, що передбачає вирішення наступного ряду завдань:

- Збереження основного потенціалу талантів компанії (тобто найбільш кваліфікованих працівників, які можуть забезпечити виживання компанії та відновити її життєздатність в умовах кризи);
- забезпечення соціального захисту працівників підприємства;
- Зберіть команду адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризовий план компанії;
- Мобілізація людського потенціалу для вирішення завдань реалізації антикризового плану компанії та подолання опору інноваціям і змінам, передбаченим планом.

Оцінюючи кадровий потенціал підприємства в процесі антикризового управління, необхідно звернути увагу на ресурсну достатність вирішення завдань та складність, перспективність, гнучкість та інноваційну адаптивність кадрового потенціалу.

Зміст оптимального комплексу антикризових заходів залежить від діагнозу, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу. Залежно від стадії кризи та гостроти часових і ресурсних обмежень у антикризових заходах має бути знайдено оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

Найважливішою функцією управління на етапі безпосереднього виконання програмних заходів є організаційний контроль за ходом своєчасного впровадження заходів модернізації або коригування раніше встановленої політики. Система контролю повинна, по-перше, забезпечувати відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів

розвитку кризи, по-друге, оцінювати ефективність вжитих антикризових заходів.

Підсумовуючи, слід сказати, що важливим фактором виходу підприємств з кризи є систематизація управління персоналом, яка реалізується у розподілі повноважень, відборі принципів антикризового управління, формуванні нового персоналу. політики, а також формулювання та впровадження управлінських рішень. Наявність системи антикризового управління персоналом свідчить про стійкий стиль управління підприємствами, коли їм необхідно формулювати та реалізовувати рішення з управління ризиками в умовах кризи. Тому кадрова політика в умовах кризи має бути максимально реалістичною та актуальною для поточного моменту. У той же час для досягнення поставлених цілей часто потрібно вживати досить жорстких заходів.

3.2 Управління скороченням персоналу

Для багатьох організацій звільнення персоналу стало дуже важливою функцією, і існують надійні організаційні механізми для підтримки її впровадження. Система спеціальних заходів, що супроводжують звільнення персоналу, широко використовується в американських компаніях. Незважаючи на те, що останніми роками цій діяльності приділяється значна увага, меншою мірою ця сфера діяльності поширена в європейських країнах. На жаль, до останнього часу управління процесом звільнення персоналу насправді не було отримано Розвиток вітчизняних організацій. Управління вивільненням персоналу всередині організації має здійснюватися в рамках комплексної політики управління персоналом. Управління усадкою є лише одним із багатьох аспектів.

Для організацій звільнення персоналу принесе певні витрати. Вони можуть бути виражені прямо або опосередковано. За допомогою Програми заходів з вивільнення персоналу уряд намагається скоротити період, протягом якого виникають ці витрати, або звести їх до мінімуму.

Процес звільнення стосується не лише звільненого працівника, але й тих, хто все ще працює в організації. Вони спостерігають за процесом управління випусками та стосунками між адміністрацією, безпосередніми керівниками та співробітниками під час процесу звільнення та порівнюють фактичні дії з офіційно оголошеними політиками. Інформація, отримана в результаті цього спостереження, впливає на подальшу трудову мотивацію. Зіткнувшись із такою ситуацією, керівництво вжило професійних заходів під час процесу звільнення персоналу, щоб максимально поєднати інтереси кадрової політики з інтересами працівників. У загальному вигляді систему заходів щодо вивільнення персоналу можна зобразити так (рис. 3.2).



Рис.3. 2 Рекомендовані заходи щодо скорочення персоналу для Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України

Джерело: складено автором

Хоча деякі автори, які пишуть про управління персоналом, рекомендують мінімізувати витрати на плинність кадрів і стверджують, що

компанія не повинна нести жодних витрат, пов'язаних з плинністю співробітників після звільнення.

Ми вважаємо, що соціально відповідальна організація зобов'язана надавати принаймні мінімальний рівень підтримки звільненим працівникам, особливо в умовах економічної кризи. Опишемо основні етапи системи заходів з вивільнення персоналу. На підготовчому етапі уряд створює передумови для планування діяльності. Це включає прийняття рішення про те, чи потрібне звільнення та чи потрібно Так, чи потрібно використовувати цю особливу систему заходів? Рішення про впровадження цієї системи заходів може залежати, наприклад, від причини звільнення працівника. Так, наприклад, можна стверджувати, що система допомоги при звільненні повинна поширюватися на працівників, які звільняються у зв'язку зі скороченням чисельності або штату. Водночас держава могла б уникати надання допомоги працівникам, звільненим за прогул або перебування на роботі в нетверезому стані.

Другий етап заходів – інформування працівників. Звільнення - формалізує процес звільнення і є відправною точкою для подальшої переговорної роботи. Звільнення – важка психологічна ситуація для людей, які потрапили під скорочення. Тому керівники повинні особливо ретельно готувати бесіди з працівниками, що звільняються.

Третій етап - коучинг - є центральною ланкою в усьому процесі управління вивільненням персоналу. Цей етап, як правило, включає три етапи. На першому етапі за допомогою консультацій відділу управління персоналом і самооцінки співробітника робиться спроба подолати всі недоліки в роботі на вихідній посаді і намітити нові професійні та особистісні цілі. На другому етапі формується концепція пошуку нового місця роботи (наприклад, розробка необхідних документів для майбутніх заявок на нові посади, встановлення мережі контактів для майбутніх заявок на роботу, навчання співбесіди тощо). Третім етапом можна назвати проведення пошуку роботи (наприклад,

допомога у виборі однієї з різних вакансій) особиста цільова перспектива працівника).

В якості заходів підтримки звільнених працівників (Етап 4) рекомендуються такі заходи: відпочинок протягом робочого дня для самостійного працевлаштування; Навчання на курсах перепідготовки, додаткова відпустка для пошуку роботи або підвищення кваліфікації, складання резюме через професійні агентства. Загалом вітчизняні організації не цікавляться подальшою долею звільненого. Проте процес резервування — це не лише внутрішня проблема організації.

Виглядає, що вирішення суто кадрових проблем полягає в скороченні. Проте люди впливають на багато аспектів організаційної діяльності. По-перше, ставлення керівництва до звільнень показує, чи справді справжньою цінністю корпоративної культури є гасло, оприлюднене топ-менеджментом майже всіх організацій: «Люди — наш головний актив». По-друге, найближчим часом, у міру подолання явища економічної кризи, організації можуть потребувати працівників. Найм людей, які вже працювали в організації, значно скоротить витрати на підбір робочої сили, навчання та адаптацію. По-третє, політика звільнення персоналу впливає на імідж організації. Тому для попередження та усунення негативних наслідків після зносу рекомендовані наступні заходи (фаза 5):

1) Розробити спеціальний план спілкування з тими, хто залишився на роботі, і тими, хто звільняється (забезпечити збереження роботи частиною тих, хто залишився на роботі, включити частину звільнених до «золотого резерву», та організувати створення «гарячої лінії» під час та після скорочення спортивних кадрів); 2) Перепідготовка працівників, що залишилися, і донавчання керівників; 3) Окремим категоріям звільненого персоналу може надаватися тривале матеріальне забезпечення (до 6 місяців). Не менш важливим напрямком роботи для звільнених співробітників є надання психологічної підтримки. Організаційна форма такої допомоги може

значно відрізнятися: тренінги та семінари для звільнених, індивідуальні та групові бесіди, юридичні консультації.

3.3. Психологічні заходи підтримки персоналу в умовах кризи

Антикризова діяльність має враховувати насамперед людський фактор, оскільки саме завдяки цілеспрямованій діяльності персоналу можуть бути успішними заплановані заходи та антикризова діяльність щодо запобігання чи подолання кризових ситуацій. Бізнес в цілому. У контексті цієї проблеми особливої уваги потребують принципи антикризового управління персоналом, оскільки сучасна ситуація загрожує підприємствам втратою кваліфікованих кадрів, без яких неможливо подолати кризу. Війна та збройний конфлікт є винятковими надзвичайними ситуаціями, які завжди призводять до масових жертв, втрати роботи, власності, вимушеної міграції, стресу та економічних втрат. Війна відбувається поза роботою, але її наслідки впливають на можливості та продуктивність людини, а також на всю сферу праці. Вплив війни матиме довгострокові наслідки для психічного здоров'я нинішніх і майбутніх працівників. Збереження морального духу співробітників в умовах нинішньої кризи є одним із ключових завдань керівників усіх рівнів. Рис. 3.3 ілюструє способи підтримки морального духу співробітників.

Система управління персоналом є ефективною, якщо вона дозволяє менеджерам максимально ефективно керувати кожним працівником у будь-якій виробничій ситуації. Це неможливо, якщо не дотримуються основних принципів управління персоналом: розвиток креативності співробітників. Самоорганізація працівників та осіб. Видно, що при антикризовому управлінні системою управління персоналом необхідно приділяти увагу індивідуальному підходу до кожного працівника з урахуванням його поведінкових особливостей, тобто можна сказати, що анти- Антикризове управління має

свої поведінкові елементи, тому необхідно виділяти кадрові антикризові принципи управління та враховувати їх поведінкові особливості (рис. 3.4). Ці принципи антикризового управління персоналом повинні ґрунтуватися на загальних принципах управління персоналом і спеціальних принципах управління персоналом у кризових ситуаціях.



Рис. 3.3 Засоби підтримки морального духу працівників

Джерело: складено за [17].

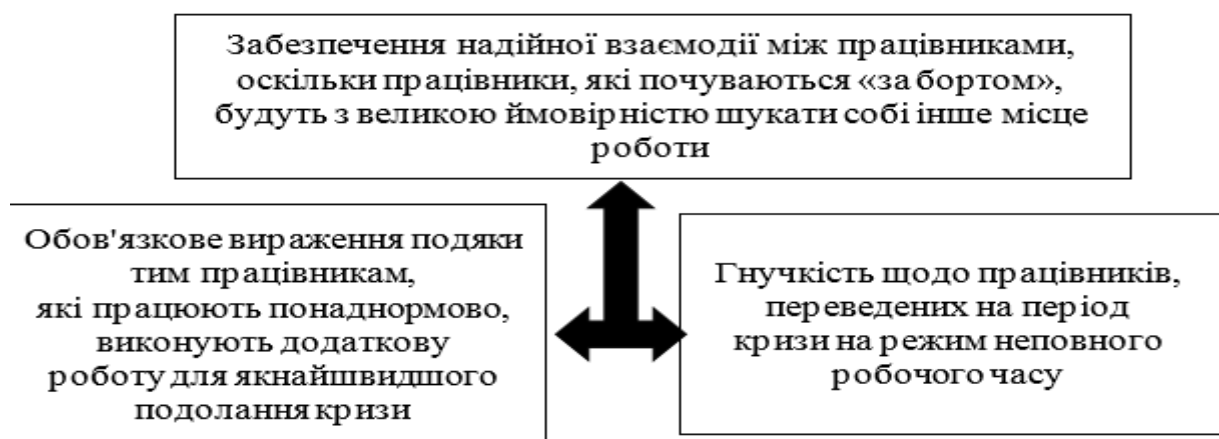


Рис. 3.4 Антикризові засади управління персоналом з урахуванням поведінкових особливостей

Джерело: складено за [17].

Стрес є найбільш шкідливим фактором для психічного здоров'я. Як відомо, статтею 4 Закону України «Про охорону праці» визначено, що державна політика у сфері охорони праці ґрунтується на засадах, зокрема коригування трудових процесів відповідно до можливостей працівників з урахуванням стану здоров'я та психологічного стану працівників. працівників [18]. Тому питання зниження психосоціальних ризиків мають бути пріоритетними як для роботодавців, так і для працівників. Очевидно, повна війна, яку веде Російська Федерація проти України, призвела до посилення впливу психосоціальних ризиків на роботі через хронічний стрес. До основних факторів, що призводять до її виникнення, належать умови праці, ставлення керівництва, стосунки в колективі, рівень матеріальної чи моральної мотивації, турбота про безпеку близьких тощо.

Це також може бути викликано небезпекою обстрілів і диверсій під час війни, що призведе до втрат серед працівників на робочому місці. Роботодавці повинні подбати про забезпечення своїх працівників необхідними засобами захисту та звернути увагу на наявність захисних споруд цивільного захисту [19].

Організаційне керівництво та профспілки, які піклуються про благополуччя працівників, повинні бути віддані формуванню та підтримці психологічно безпечного робочого середовища. Фактори психологічної безпеки мають велике значення для збереження психологічної стійкості окремих працівників і колективу в цілому. Щоб створити психологічно безпечне робоче середовище для компаній в умовах воєнного стану, керівники повинні проявляти емпатію – чуйне ставлення до працівників, щоб вони були лояльнішими та продуктивнішими [17]. Шляхи покращення психічного здоров'я співробітників наведені на рисунку 3.5.

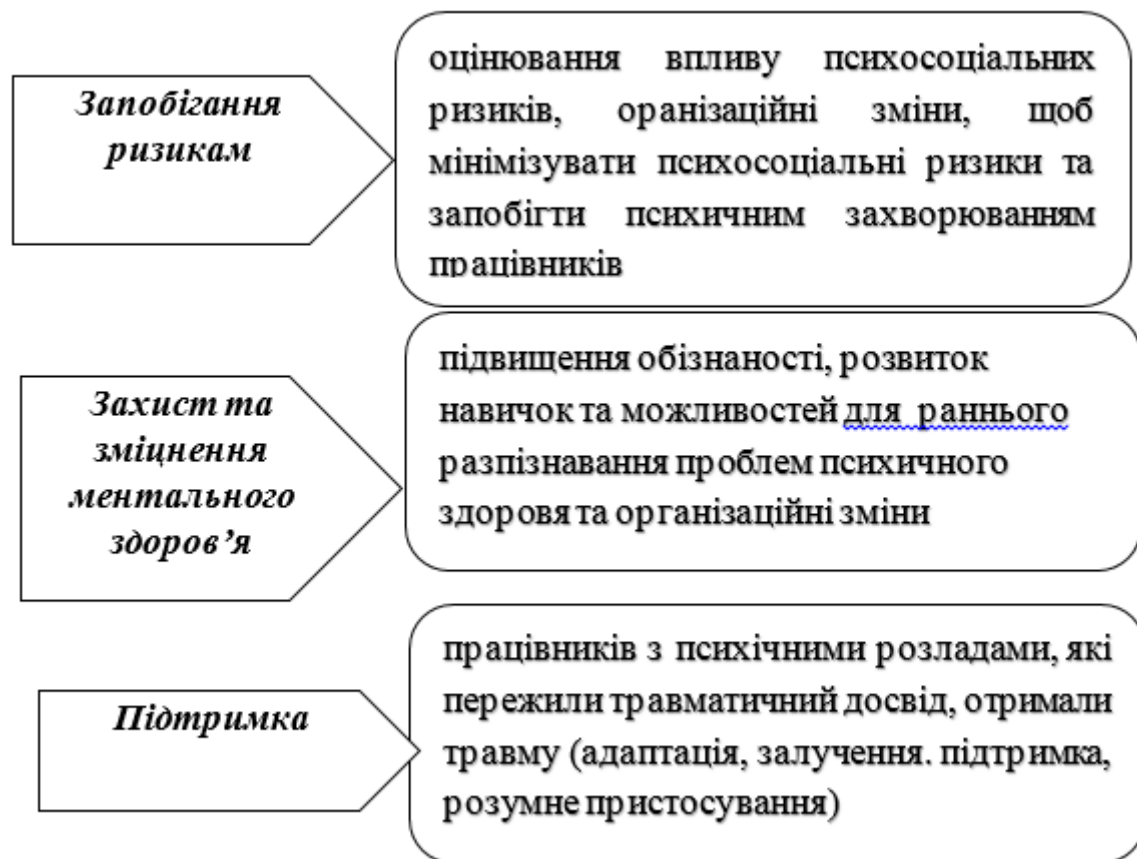


Рис. 3.5 Шляхи покращення ментального здоров'я працівників
Джерело: складено за [17].

Ми вважаємо, що управління психосоціальними ризиками та надання психологічної підтримки можуть бути важливою частиною стратегій зниження рівня виробничого травматизму та створення безпечних і здорових умов праці під час воєнного стану. Щоб покращити психічне здоров'я, менеджери повинні відкрито спілкуватися та підтримувати працівників, розробляти чіткі способи виконання ними певних завдань та забезпечувати фізичну та фінансову безпеку на робочому місці. Керівникам закладів слід звернути увагу на стан психічного здоров'я різних категорій працівників: ветеранів та персоналу, який не брав участі в бойових діях, а також інвалідів, зайнятих на виробництві (частка яких з кожним роком зростає) внаслідок військові дії.

Залучення таких працівників потребує від роботодавців додаткових організаційних заходів

Враховуючи поведінкові елементи антикризового менеджменту, вважаємо за необхідне виділити 5 основних напрямів роботи з людьми в кризових ситуаціях:

1. Створити хорошу соціально-психологічну атмосферу на підприємстві:

- Забезпечити соціально-психологічну згуртованість колективу;
- Підтримання високого рівня соціальної та психологічної згуртованості, якого можна досягти шляхом узгодження функціональних та рольових очікувань команд компанії;

- Підтримувати соціальні зв'язки та системи контактів, встановлені всередині групи, і заохочувати формування нових зв'язків;
- Сприяти формуванню колективних думок і установок щодо навколишніх реальних явищ, а також утвердженню традицій, норм і стереотипів поведінки в організації в тому чи іншому контексті;

- Підвищення задоволеності роботою та колективом без застосування адміністративних заходів (моральне задоволення результатами роботи, комфортними умовами праці, можливістю самовираження тощо);
- Сприяти відповідності між індивідуальними системами цінностей співробітників і системою цінностей усієї команди. Людина — це соціальна істота, чия поведінка керується нормами, цінностями та думкою своєї спільноти. Тому ці спільні риси ставлення важливі в повсякденному та професійному житті працівників. Виконання цієї умови сприятиме поліпшенню психосоціального клімату організації.

2. Підвищення рівня комунікації всередині організації:

- взаємодія з іншими у спільній роботі, заснована на розвитку комунікативних навичок співробітників, уміння слухати інших, контролювати власні емоції та «мирно» вирішувати конфлікти, що виникають;

- Переконайтеся, що всі співробітники мають доступ до інформації про діяльність і статус організації. Основна інформація про діяльність організації, особливо про її статус у кризі, повинна бути доступна всім співробітникам. Через це, якщо виникне кризова ситуація, співробітники швидше реагуватимуть і проявлятимуть менший опір необхідним змінам.

3. Переконайтеся, що персонал за необхідності реагує на зміни, що відбуваються:

- Створити таку організаційну структуру, яка була б достатньо гнучкою та адаптованою, щоб забезпечити якнайшвидше реагування на зміни навколишнього середовища, але водночас передбачала чіткий розподіл прав та відповідальності для керівників усіх рівнів та їх підлеглих.

4. Запобігання та пом'якшення корпоративних конфліктних ситуацій. Принцип об'єктивності надзвичайно важливий, коли йдеться про винагороду та покарання за певні дії чи бездіяльність.. Слід також враховувати, що кожен має право на помилку, а тим більше право на її виправлення, тому керівники повинні спочатку ретельно розібратися та проаналізувати ситуацію, а потім вживати заходів адміністративного впливу. Крім того, необхідно враховувати, що в період нестабільності в країні та світі працівники особливо вразливі до різних негативних явищ. Тому дисциплінарні наслідки слід відкласти якомога довше, поки ситуація не стабілізується.

5. Підтримка громадської діяльності співробітників:

- Надати працівникам можливість бути головними рушійними силами всіх процесів (без контролю з боку керівництва), тому що лише тоді, коли люди відчують, що вони важливі для бізнесу, вони будуть більше залучені до своєї роботи, що призведе до найкращих результатів діяльності організації;

- Акцент на розвиток творчих здібностей та самоорганізації співробітників - підтримка та сприяння розвитку творчих ініціатив співробітників для вдосконалення діяльності компанії та надання працівникам можливості проявити свої особисті якості, що дозволить розвивати

корпоративні анти -кризова діяльність, яка може виникнути, досягає нестандартних, але ефективних рішень складних ситуацій.

Отже, основні принципи та напрямки розподілу персоналу в рамках корпоративної антикризової діяльності та врахування поведінкових особливостей працівників підприємства можуть забезпечити підвищення ефективності заходів антикризового управління.

Підприємства, які дотримуються принципів антикризового управління персоналом і поєднують їх із поведінковими характеристиками підприємства, можуть значно скоротити процес виникнення кризових явищ і сприяють швидшому досягненню та перевищенню докризового рівня розвитку після виходу з кризи.

Ефективні практики управління стресом в організації є важливою складовою успішної діяльності бізнесу. Тому повинні бути менеджери, психологи, кадровики, які можуть ефективно запобігати та усувати стреси та конфлікти.

Вивчивши думки науковців, ми запропонували державному агентству «спеціальний (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П. Чкалова МОЗ України» повідомила, що з метою мінімізації рівня стресу колективу в нинішній невизначеній ситуації розглянути можливість запрошення на компанію психологів.

Припустимо, що наша пропозиція збільшить дохід від реалізації санаторно-курортних послуг на 5%. Подаємо розрахунок економічного ефекту нашої пропозиції, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічного ефекту щодо впровадження посади психолога для
Державного закладу «Спеціалізований (спеціальний) клінічний санаторій
імені В.П. Чкалова» Міністерства охорони здоров'я України

	Показники	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
<i>Дохід</i>			
1	Збільшення доходу від реалізації санаторно-курортних послуг тис. грн. (із табл.2.)	5%	$9840,5 \times 1,05 = 10332,5$
2	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб (із табл.2.2)	54	
3	Продуктивність праці розраховано до обсягу реалізованих послуг, тис. грн./особу (п.1/п.2)	$10332,5 / 54 =$	191,3
<i>Витрати</i>			
4	Залучення психолога за контрактом (поза штатом), грн./рік	$10000 \text{ грн./міс.} \times 12 \text{ міс.} =$	120 000
<i>Річний економічний ефект</i>			
5	Дохід – Витрати, тис. грн. (п.3 – п.4)	$191,3 - 120,0 =$	71,3
<i>Термін окупності</i>			
5	Витрати / Річний економічний ефект $\times 12$ міс. (п.5 / п.6 $\times 12$ міс.)	$120,0 / 71,3 \times 12 =$	20 міс.

Джерело: складено та розраховано автором

За нашими розрахунками видно, що в нинішніх умовах, Заклад не дивлячись на складні умови, може собі дозволити запросити психолога в компанію для поліпшення психологічного свого персоналу.

ВИСНОВКИ

Завдяки теоретичним і практичним дослідженням особливостей управління персоналом в умовах кризи можна зробити наступні висновки.

1. Суть антикризового менеджменту полягає в тому, що кризи можна передбачити, очікувати і викликати; Потрібні спеціальні методи, спеціальні знання, досвід і мистецтво, певною мірою керовані процесами виходу з кризи, які можуть прискорити ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

2. Корпоративне антикризове управління – це комплексна система корпоративного управління, яка має стратегічний характер і спрямована на використання всього потенціалу сучасного менеджменту для усунення можливих та існуючих проблем у діяльності підприємства шляхом розробки та реалізації спеціалізованих програм.

3. Проведено практичне вивчення управління персоналом у кризових ситуаціях на прикладі державного закладу «Професійний (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П.» Чкалова» МОЗ України. Метою створення та діяльності санаторіїв є надання хворим спеціалізованої медичної допомоги та реабілітаційних послуг відповідно до спеціалізації санаторіїв.. Аналіз основних економічних показників діяльності спеціалізованих (спеціальних) клінічних санаторіїв імені В.П.Чкалова» констатував, що показники за звітний 2023 рік порівняно з аналогічними показниками за 2021 рік нижчі за показники попереднього року.

4. Протягом 2021-2023 років планується скорочення чисельності особового складу. На скорочення персоналу впливає низка зовнішніх факторів. Через це кількість туристів зменшилась, а відповідно й кількість персоналу. Значно скорочено категорії персоналу (у 2023 році на 10 менше, ніж у 2021 році). У досліджуваних нами організаціях у 2022 році різко зросла плінність кадрів.. Важливо також зазначити, що плінність кадрів у 2023 році відсутня, а коефіцієнт набору кадрів становить 34,7%, що позитивно впливає на діяльність «Спеціального (спеціального) клінічного санаторію імені В.П.».

Чкалова» є членом МОЗ України та свідчить про активізацію діяльності агентства.

5. Проведено соціологічне опитування та попередню оцінку державного закладу «Спеціальний (спеціальний) клінічний санаторій імені В.П.». Чкалова (МОЗ України) можна виявити певні слабкі та сильні сторони системи управління персоналом, щоб на основі цієї інформації розробити рекомендації щодо вдосконалення кадрової роботи.

6. Внести пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом національного закладу «спеціальний (спеціальний) клінічний санаторій». Чкалова (МОЗ України) в кризових ситуаціях передбачити:

- Удосконалити кадрову політику на основі антикризових інструментів;
- Управління скороченням персоналу;
- Психологічні заходи підтримки персоналу в кризових ситуаціях.

7. З метою стабілізації психологічного стану працівників нами були проведені розрахунки із залученням психологів, які підтвердили ефективність даного заходу. Так, цей захід принесе закладу додатковий дохід у розмірі 71 300 грн на рік.