

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Кадрова політика закладу охорони здоров'я (на матеріалах комунального підприємства «Комунальне некомерційне підприємство «Кам'янець-Подільський районний центр первинної медико-санітарної допомоги»)»
(назва теми)

Виконав: студент
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та
адміністрування
Ростецький С. Ф.
(прізвище та ініціали)

Керівник: Бучковська Я. Г., к. е. н.,
доцент кафедри
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Шевчук В.І.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ростецький С.Ф. «Кадрова політика закладу охорони здоров'я (на матеріалах комунального підприємства «Комунальне некомерційне підприємство «Кам'янець-Подільський районний центр первинної медико-санітарної допомоги»)». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій удосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я. З цією метою розглянуто теоретичні основи формування кадрової політики закладу охорони здоров'я, досліджено сучасний стан та розроблено практичні рекомендації удосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я.

Досліджено сутність, мету, завдання кадрової політики та фактори, що впливають на її формування. Визначено підходи до формування кадрової політики. Здійснено загальну характеристику та аналіз кадрового забезпечення підприємства. Проведено моніторинг базових елементів кадрової політики підприємства.

Визначено шляхи удосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я та доведено доцільність використання інноваційних підходів удосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: кадрова політика, типи кадрової політики, кадрове забезпечення, заклад охорони здоров'я, персонал, працівники, кадрова служба, управління персоналом, кадрові технології.

ANNOTATION

Rostetsky S.F. "Personnel policy of the health care institution (based on the materials of the municipal enterprise "Municipal non-profit enterprise "Kamyanets-Podilsky district center of primary health care"). - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Master's thesis for a master's degree in specialty 073 - Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020.

The master's thesis is devoted to deepening the theoretical aspects and developing practical recommendations for improving the personnel policy of the health care institution. To this end, the theoretical foundations of the formation of personnel policy of the health care institution are considered, the current state is studied and practical recommendations for improving the personnel policy of the health care institution are developed.

The essence, purpose, tasks of personnel policy and the factors influencing its formation are investigated. Approaches to the formation of personnel policy are identified. The general characteristic and the analysis of staffing of the enterprise are carried out. The basic elements of the personnel policy of the enterprise were monitored.

The ways to improve the personnel policy of the health care institution are determined and the expediency of using innovative approaches to the improvement of the personnel policy of the health care institution is proved.

Keywords: personnel policy, types of personnel policy, staffing, health care institution, staff, employees, personnel service, personnel management, personnel technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1.Сутність, мета, завдання кадрової політики та фактори, що впливають на її формування.....	8
1.2. Підходи до формування кадрової політики закладу.....	13
РОЗДІЛ 2.СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОННИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ».....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз її кадрового забезпечення	25
2.2.Моніторинг базових елементів кадрової політики підприємства.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	47
3.1.Шляхи удосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я....	47
3.2. Використання інноваційних підходів вдосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я.....	54
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Ефективність діяльності системи охорони здоров'я значною мірою визначається її ресурсним забезпеченням, у першу чергу, кадровим. Серед невідкладних завдань, що стоять перед нею, на перший план виступає кадрове забезпечення. Медичні кадри є головною і досить вагомою частиною системи охорони здоров'я, забезпечуючи результативну та ефективну діяльність не тільки галузі в цілому, але й окремих її об'єктів і структур. Саме наявність кадрів, їх кваліфікація та розподіл, мотивація, умови діяльності, оплата праці, соціальний добробут, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу обумовлюють належний рівень надання медичної допомоги населенню. Кадри значною мірою відповідальні за проведення ефективних реформ у галузі охорони здоров'я. Зміцнення кадрового забезпечення дедалі частіше визнають ключовим фактором стійкої роботи системи охорони здоров'я. Для успішного розвитку підприємства, необхідно не тільки грамотно і раціонально використовувати свої кадри, але і вміти удосконалювати їх, навчати, мотивувати, об'єднувати. Кадрова політика призначена для створення дружнього, кваліфікованого трудового колективу, який найкращим чином сприяв би роботі підприємства.

Кадрова політика, при її правильному формуванні, не тільки може ефективно контролювати ситуацію на сьогоднішній день, але і моделювати її розвиток на середньострокові і довгострокові періоди. Будучи гнучкою, вона може адаптовуватися, змінюватися і підлаштовуватися під зміни потреб підприємства і реагувати на зовнішні фактори, коригуючи певні рішення у роботі з персоналом.

Питання формування і реалізації кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вчених, як Воронкова В.Г. [18], Гавкалової Н.Л. [20], Зайченко О.І. [36], Кибанова А.Я. [44], Колпакова В.М. [50], Никифорова В.Н. [67], Петрової І.Л. [75], Щокіна Г.В. [81] тощо, але досі залишаються актуальним і потребують подальших розробок.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів кадрової політики закладу охорони здоров'я та розробка рекомендацій щодо її поліпшення.

Досягнення визначеної мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- вивчити сутність, мету, завдання кадрової політики та фактори, що впливають на її формування;
- дослідити підходи до формування кадрової політики закладу;
- провести загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз її кадрового забезпечення;
- здійснити моніторинг базових елементів кадрової політики підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності кадрової політики закладу охорони здоров'я;
- обґрунтувати використання інноваційних підходів вдосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є кадрова політика комунального підприємства «Комунальне некомерційне підприємство «Кам'янець-Подільський районний центр первинної медико-санітарної допомоги».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти формування кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД».

Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи: наукового узагальнення (при визначенні сутності понять та систематизації їх складових); системного підходу (при визначенні підходів до формування кадрової політики); графічний метод – для подання результатів теоретичних і практичних досліджень у наочній формі; класифікації, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу, економічного аналізу (при аналізі кадрового забезпечення підприємства); розрахунково-аналітичний, і порівняльний – для порівняння економічних процесів.

Практична значущість магістерської роботи полягає у розроблені практичних рекомендацій покращення кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД». Висновки та пропозиції щодо удосконалення формування кадрової політики підприємства можуть бути використанні КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД».

Структура роботи – відповідно до визначеної мети та завдань дослідження робота складається із вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 83 найменувань. Загальний обсяг роботи 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, мета, завдання кадрової політики та фактори, що впливають на її формування

Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів та загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування і ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики на сучасних підприємствах зумовлено складністю функціонування у сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання й розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку удосконалення його кадрової політики.

Особливу увагу до кадрової політики сучасних суб'єктів господарювання приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки і її технічного оновлення. В цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання.

Аналіз наукової літератури показав підвищений інтерес до кадрової проблематики з боку науковців, однак відсутність єдиного підходу у трактуванні сутності дефініції. Різноманіття підходів до її розробки створює можливості для її перегляду, обґрунтування, розвитку й удосконалення. Учені мають різні погляди на визначення терміну «кадрова політика», тому систематизуємо їх, з виділенням відповідних підходів, у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1. Систематизація підходів до трактування сутності поняття «кадрова політика»*

Підхід	Автори	Трактування сутності
Соціальн о- економіч ний	І. Оганесян [68], Г. Щокін[82]	Система принципів, форм і методів та напрямів роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення суспільного виробництва та інших сфер національної економіки висококваліфікованими кадрами
Організац ійно- цільовий	Ю. Одегов, Т Ніконова, Д. Безделов [19]	Діяльність, націлена на створення системи управління персоналом, що базується в основному не на адміністративних методах управління, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях для досягнення високої продуктивності праці, зменшення плинності персоналу та інших негативних проявах
Системно - функціон альний	П.Журавльов, С. Карташов [35]	Система теоретичних поглядів, ідей, загальних і специфічних вимог, принципів, які визначають основні форми, методи та напрямки кадрової роботи (формування, використання, відтворення, стимулювання, розвиток персоналу, створення оптимальних умов праці та інші напрямки) [4, с. 53].
Процесно - діяльніс ний	В. Колпаков, Г. Дмитренко [50]	Діяльність для якої характерні статична і динамічна складові: у статичній фазі розробляються концептуальні основи кадрової роботи, проектується і створюється система управління кадрами; у динамічній фазі реалізуються сформульовані положення, вимоги, принципи і практичні заходи із забезпечення дієздатності кадрового корпусу
Об'єктно- суб'єктни й	В. Співак, А. Кібанова, І. Дуракова [76]	Діяльність, пов'язана з організацією відносин між суб'єктами (державними органами, органами управління організацій, посадовими особами різних рівнів) та об'єктами управління (регіональними системами, галузями, організаціями, окремими людьми)

Примітка: Систематизовано автором

Наведені визначення досить чітко відображають суть терміну «кадрова політика». Складно надати єдине трактування широкому змісту кадрової політики, адже кожен суб'єкт господарювання має власні методи для діагностики та розв'язання проблем управління персоналом, враховуючи його цілі і завдання. Це стосується й закладів охорони здоров'я. Тому систематизуючи різноманітні трактування й особливості діяльності, кадрову політику в системі охорони здоров'я розглядатимемо як головний вектор роботи з людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я регіону, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм та методів кадрової роботи за різними функціональними напрямками (планування, формування, розподіл та

використання, відтворення та розвиток людських ресурсів) у конкретних соціально-економічних умовах.

Об'єктом кадрової політики підприємств, організацій, закладів є їх персонал, суб'єктом - система управління персоналом, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби.

Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Сьогодні до кадрової політики сучасного закладу висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутріорганізаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші) [78, с.712].

Метою кадрової політики підприємств є забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання й розвитку потенціалу персоналу суб'єкта господарювання, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика має бути націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації і професійного розвитку персоналу організації [24].

Отже, основною метою кадрової політики є своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального результату.

Дослідження поглядів науковців на цілі кадрової політики дозволяє розглянути такий перелік [25, с. 70]:

- ✓ залучення кваліфікованого персоналу для виконання поточних і перспективних завдань компанії;

- ✓ створення умов для закріплення оптимального використання висококваліфікованого персоналу;
- ✓ забезпечення постійного зростання професійної підготовки працівників і мотивації персоналу до розвитку, навчання та вдосконалення професійних якостей;
- ✓ створення та вдосконалення системи кадрового резерву для найбільш ефективного використання кадрового потенціалу;
- ✓ розвиток корпоративної культури і підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Однак цей перелік основних цілей кадрової політики доцільно розширити і доповнити наступними[26, с. 41]:

– проведення розробки єдиної кадрової політики компанії, що включає в себе соціальну і мотиваційну політику; визначення перспективної та теперішньої потреби у кадрах, джерел її задоволення на основі вивчення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, їх ротації всередині компанії; проведення контролю, допомоги, супроводу, підтримки та адаптації молодих співробітників підприємств;

– розробка стандартів в області управління персоналом та здійснення контролю за їх виконанням; вивчення впливу психологічних й організаційних факторів виробництва на трудову діяльність співробітників з метою розробки заходів покращення умов праці та підвищення ефективності роботи; створення рекомендацій відносно умов оптимального використання особистих трудових можливостей співробітників з урахуванням перспективи розвитку їх професійних умінь; забезпечення постійного психологічного моніторингу персоналу для соціально-психологічної підтримки оптимального середовища роботи.

Серед загальних вимог до кадрової політики в сучасних умовах доцільно виділити [39, с.260]:

1. Кадрова політика має бути тісно пов'язана зі стратегією підприємства. В цьому відношенні вона становить собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика має бути гнучкою. Це значить, що вона повинна бути, з одного боку стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування робітника, а з іншого – динамічною, тобто коректуватися у відповідності зі змінами тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними мають бути ті її сторони, які зорієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язано з певними витратами для підприємства, кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, тобто враховувати реальні фінансові можливості.

4. Кадрова політика має забезпечити індивідуальний підхід до своїх робітників.

При цьому існують зовнішні та внутрішні чинники, що визначають кадрову політику. Зокрема, до зовнішніх чинників належать [19, 24, 27, 39,]:

- тенденції економічного розвитку (стабільність економічних, політичних факторів та законів, посилення позицій конкурентів, зміна попиту на товари, послуги організації);

- національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище (законодавство у сфері охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії, програми соціально-економічного розвитку країни);

- ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку (демографічні чинники, політика сфери освіти, взаємини з профспілками);

- особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в особливих спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості) [27, с. 151].

До внутрішніх чинників (факторів, на які організація може впливати) належать:

- цілі та стратегії підприємства (на їх основі формується кадрова політика організації);
- стиль управління персоналом (жорстко централізована організація чи організація, що керується принципом децентралізації, потребують різних спеціалістів);
- фінансові ресурси (пов'язані з оцінкою можливостей працівників організації та доцільним розподілом обов'язків для підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільності);
- умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу;
- стилі керівництва, імідж організації, територіальне розміщення та технологія виробництва [27, с. 152].

1.2. Підходи до формування кадрової політики закладу

Формування кадрової політики є складним, суперечливим та багатограним процесом, в основі якого закладено здійснення науково-дослідної; організаційно управлінської та нормативної діяльності.

За нових умов господарювання кадрова політика має бути спрямована на створення якісної системи роботи з персоналом. Вона повинна орієнтуватися на отримання результату, за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень, шляхом впровадження всіх елементів.

Серед елементів кадрової політики слід відзначити [26, с. 121; 32, с. 288]:

- політику зайнятості, яка охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення сприятливих умов праці, забезпечення її безпеки, створення можливостей для кар'єрного зростання з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

– політику навчання, яка несе у собі створення відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

– політику оплати праці, яка полягає в наданні досить високої, порівняно з іншими підприємствами, заробітної плати, яка буде відповідати досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовим вкладом;

– політику добробуту, що заснована на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для співробітників та взаємовигідних для них і для підприємства;

– політику трудових відносин, яка передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудових конфліктів, формування ефективного стилю керівництва, відносин з профспілками, тощо.

Істотно впливає на кадрову політику ряд проблем, а саме: інформаційно-комп'ютерна революція, глобалізація і масовий відтік фахівців. Перша проблема призводить до нарощування в Україні ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що призводить до кардинальних змін кадрової структури в порівнянні з кадровим складом індустріального суспільства. Відбувається якісна зміна змісту й характеру праці нових кадрів в аспекті зростання частки інтелектуальної складової. Глобалізація вимагає від українських кадрів їх ментальної, професійної нормативно-правової сумісності з кадрами інших країн. Нарощування зусиль України в напрямі європейської інтеграції змушує будувати політику і кадрову роботу у відповідності з європейськими стандартами. Однак кадрова відкритість і комунікація лише тоді будуть виражати національні інтереси України, коли вони будуть супроводжуватися «обережним» ставленням держави до своїх кадрових ресурсів й широким використанням програм їх ефективної реалізації. У силу сформованого в нашій країні підходу до сфери управління персоналом як другорядної, керівництво більшості підприємств у кризовій ситуації акцентувало увагу лише на економічних й технологічних

проблемах виробництва. Результатом такої політики став масовий відтік фахівців. Скорочення чисельності персоналу спочатку не викликало будь-яких заперечень з кількісної точки зору, однак при цьому неправильний підхід до організації роботи з персоналом призвів до того, що серед звільнених у той період фахівців основну масу становив не «зайвий» персонал (співробітники пенсійного віку, низькокваліфіковані, неперспективні працівники), а працівники, що належали до молодшої і середньої вікових груп, а також висококваліфіковані фахівці. Іншими словами, втрачається кадрова еліта, кадровий потенціал підприємств й перспективні працівники [9, с. 336]. Такі проблеми зумовили необхідність в пошуку нових підходів до кадрової політики підприємств. Сьогодні організації розвивають свою кадрову політику в різних напрямках. В інтересах раціоналізації організаційного процесу пріоритети кадрової політики вибираються різні, загалом і в цілому вони всі пов'язані з якістю людських ресурсів.

Актуальним в формуванні кадрової політики стають [12, с. 336]:

- 1) збереження кваліфікованих та лояльних працівників;
- 2) збільшення частки молоді у віковому складі персоналу;
- 3) організація зайнятості, що забезпечує закріплення професійних кадрів, гнучкість режиму праці і робочого часу.

«Підбір і закріплення висококваліфікованих, грамотних фахівців, здатних до навчання і до інтенсивної роботи, постійне підвищення рівня компетентності співробітників і формування згуртованого колективу, здатного працювати як єдиний механізм», – такі пріоритети кадрової політики сучасних підприємств [24, с. 160].

Кадрова політика формується керівництвом компанії та реалізується кадровою службою у процесі виконання працівниками своїх функцій. Принципи, методи, правила і норми у сфері роботи з персоналом повинні бути певним чином сформульовані. Кадрова політика повинна бути зафіксована у локальних та інших нормативно-правових актах суб'єктів

господарювання, наприклад правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі, тощо. При формуванні кадрової політики на підприємстві слід враховувати необхідність підвищення вартості «капіталу». Витрати на добір персоналу, його адаптацію, навчання, підвищення кваліфікації і заробітну плату, послуги соціального характеру і виробничі витрати на створення робочих місць, як правило, значні, що вимагає їх урахування при розробці фінансових планів.

Формуючи кадрову політику, кожен заклад, суб'єкт, організація вибирають певний тип кадрової політики. Залежно від ступеня впливу та контролю від керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, направлених на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики [33, с. 261]: пасивна, реактивна, превентивна, активна (Додаток А).

При пасивній кадровій політиці управлінський апарат компанії не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій). Зусилля спрямовуються на ліквідацію створених проблем без глибокого аналізу ситуації. Кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. Пошук, підбір, залучення персоналу здійснюється в оперативному режимі без планування потреби у персоналі на перспективу. Співбесіда і оцінка кандидатів проводиться формально. Кадрові проблеми вирішуються без аналізу причин і усвідомлення можливих наслідків. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Навчання персоналу відбувається нерегулярно або взагалі відсутнє. В організаціях цього типу кадрової політики нечітко розподілені повноваження, відповідальність працівників відсутня [60, с. 101].

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невирішених питань й конфліктних ситуацій, вживає заходів для

ліквідації наслідків непорозумінь. Проводиться контроль показань першоджерел негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми екстрено локалізуються та вирішуються [33, с. 262].

При використанні превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводиться оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань. Апарат управління використовує короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку і навчання персоналу. Керівництво організації прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми. Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період. Проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики, – розробка цільових кадрових програм [33, с. 262].

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. У ході використання активної кадрової політики на підприємстві проводиться моніторинг виробничого клімату, здійснюється мотивація персоналу [22, с. 156].

Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації. Раціональна кадрова політика надає можливість реалізувати всередині організації мобільної стратегії управління персоналом декілька проектів. За раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми

залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту.

За авантюристичної кадрової політики керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, однак прагне впливати на неї. Унаслідок цього створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами і їх розвитку [26, с. 134].

Кадрова служба не має можливості здійснювати діагностику персоналу, однак плани кадрової роботи включені до програм розвитку підприємства. Під час створення планів кадрової роботи не проводиться аналіз можливих змін ситуації (поява конкурентів, нового товару, зміни законодавства та ринку). Розв'язати проблему можна, перенавчивши персонал – тренінги, відрядження для оновлення знань, швидкого виконання завдань, розвитку теоретичних і практичних умінь. Молодий персонал більш відкритий і адаптивний до змін та готовий до навчання і підвищення кваліфікації. Спеціалізований персонал старшого віку має також залучатись до перенавчання в разі необхідності.

Кадрову політику також розділяють на закрити та відкрити, що залежить від орієнтації організації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування складу персоналу, тобто підприємства або залучають персонал або принципово розвивають лише власні кадри. Кожен із цих типів кадрової політики має свої недоліки та переваги (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрових політик [71, с.90.]

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Висока конкуренція на ринку праці	Дефіцит робочої сили
Адаптація персоналу	Швидке включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності команди, включення до традиційних підходів

Продовження таблиці 1.2.

Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, дотриманню єдиної технології, адаптовано до специфіки роботи організації
Просування персоналу	Можливість зростання ускладнена за рахунок постійного припливу нових кадрів, але ймовірно швидке кар'єрне зростання за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищі посади віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці, перш за все матеріальному	Перевага віддається нематеріальній мотивації: задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальному визнанні та захисті
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників	Інноваційна поведінка або спеціально ініціюється, або є наслідком усвідомлення робітником єдності з підприємством

Примітка: Складено автором за даними [71, с.90.]

В чистому вигляді закритої або відкритої кадрової політики практично не існує. Який тип буде переважати в діяльності організації залежить від етапу її розвитку, сфери діяльності, цілей та стратегій.

Основна риса відкритої кадрової політики полягає у можливості прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Нові співробітники можуть починати працювати як на низових позиціях підприємства, так і на посаді рівня вищого керівництва. Прийняття на роботу висококваліфікованих спеціалістів проводиться на основі конкурсного відбору. Організація надає робоче місце кандидату, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у споріднених організаціях. Кадрова політика

відкритого типу притаманна новим організаціям, що використовують агресивну політику завоювання ринку, орієнтовані на швидкий ріст і стрімке завоювання передових позицій в обраній галузі [72, с. 37].

Використовуючи відкритий тип кадрової політики до підбору персоналу, організація отримує безліч можливостей для розвитку. В компаніях з відкритою кадровою політикою нові співробітники швидко та легко проходять період адаптації. Залучений персонал використовує інноваційні підходи до робочого процесу та сприяє запозиченню і використанню нового досвіду. Старший персонал завдяки новачкам відкритий до нововведень, отримує мотивацію до розвитку та вдосконалення. Недолік відкритої кадрової політики - це складність досягнення кар'єрних успіхів, адже керівництво компанії завжди може прийняти на високу посаду висококваліфікованого спеціаліста.

Закрита кадрова політика найбільш характерна у ситуації кадрового дефіциту. Увесь персонал компанії формується переважно із первинного складу. Цей тип кадрової політики ґрунтується на принципі просування лише «своїх» співробітників на вищі посади, використовуючи лише внутрішні джерела персоналу. Кадрова політика закритого типу характерна для компаній, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливої відповідальності за компанію, створення корпоративної культури, духу особливої причетності. Проводиться ефективна адаптація персоналу за рахунок інституту наставництва, високої згуртованості колективу та використання традиційних підходів. Навчання та розвиток персоналу проводиться у внутрішніх корпоративних центрах, що сприяє формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи, адаптованій до специфіки ведення бізнесу організації. Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди

надається заслуженим співробітникам компанії. Проводиться планування кар'єри. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності. У компаніях із закритою кадровою політикою колектив завжди більш згуртований, переймає єдиний корпоративний дух та діє як патріот свого підприємства.

Недоліком закритого типу корпоративної політики є необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників. Потрібно вчасно залучати інновації в бізнес, створювати умови для розвитку та вдосконалення персоналу. Практичний досвід свідчить про наявність комплексного підходу до формування типу кадрової політики. Тому питання про розробку нових типів кадрової політики, які б давали можливість охопити всі категорії персоналу підприємства, потрібно досліджувати більш детально.

Процес розробки кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів. Суб'єкти, які давно функціонують на ринку та співпрацюють з іноземними партнерами та представництвами, використовують документально закріплені положення про кадрову політику, кадрові процеси в організації, заходи та норми їх здійснення.

Деякі організації мають лише теоретичне уявлення про розробку кадрової політики, процес не закріплений документально, або знаходиться в стадії формування.

Досить часто у наукових публікаціях виокремлюють такі етапи розробки кадрової політики для новостворених підприємств: нормування, програмування, моніторинг персоналу [56, с. 320] (табл. 1.3.).

Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою у процесі виконання її працівниками своїх функцій.

Таблиця 1.3. Характеристика етапів кадрової політики

Етапи	Мета	Заходи
Нормування	узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації та стратегічним розвитком підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
Програмування	створення програм, способів досягнення цілей кадрової роботи, враховуючи актуальні умови та можливі зміни	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
Моніторинг	розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Примітка: Складено автором за даними[56, с. 320]

В сучасних провідних компаніях кадрова політика офіційно декларується та детально фіксується в загальнофірмових документах та інструкціях, що регламентують напрями діяльності керівників середніх і нижчих ланок управлінської ієрархії з різними категоріями персоналу.

Документами підприємства, в яких відображається кадрова політика можуть стати затверджені положення (наприклад, положення про оплату праці), правила і норми, які регулюють поведінку персоналу (наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку), плани (наприклад, план соціального розвитку колективу), програми, що забезпечують реалізацію стратегії організації (наприклад, програма зниження плинності кадрів).

Доцільним на великих підприємствах є створення окремого документу, що регламентує кадрову політику організації. Він повинен затверджуватися її керівником та бути обов'язковим для виконання. Документ може включати наступні розділи:

1. Загальні положення.
2. Принципи кадрової політики і їх реалізація.
3. Напрями розвитку кадрового потенціалу.
4. Організація роботи з персоналом.
5. Перелік регламентуючих документів.

У невеликих підприємствах кадрову політику формально не розробляють, вона існує як система неофіційних постановок керівництва. У великих організаціях кадрова політика офіційно декларується і фіксується у меморандумах, інструкціях чи інших регламентуючих документах щодо персоналу.

Сучасна кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, адже саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, а з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу та мають відношення до організаційної культури підприємства [61, с.206].

Таким чином, кадрова політика підприємства відображає сукупні інтереси і настанови його власників, керівництва та держави щодо кадрової роботи, певним чином корегується всіма категоріями персоналу і

реалізується через систему соціального управління, яке в межах виробничої організації приймає форму управління персоналом. Саме на основі кадрової політики формулюються вимоги щодо формування та використання робочої сили, капіталовкладень в неї, розвитку персоналу, створення та стабілізації трудових колективів підприємства тощо.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КАМ'ЯНЕЦЬ- ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОННИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності та аналіз кадрового забезпечення підприємства

Комунальне підприємство «Комунальне некомерційне підприємство «Кам'янець-Подільський районний центр первинної медико-санітарної допомоги» Кам'янець-Подільської районної ради (далі – КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД») є закладом охорони здоров'я – комунальним некомерційним підприємством, що надає медичну допомогу будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та власним Статутом, а також вживає заходів із профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

Підприємство створене шляхом реорганізації відповідно до рішення 26-ї (позачергової) сесії Кам'янець-Подільської районної ради VII скликання від 27 квітня 2018 року №3 «Про реорганізацію комунального закладу «Кам'янець-Подільський районний центр первинної медико-санітарної допомоги», розміщений за адресою: вулиця Матросова, 30, село Мукша Китайгородська, Кам'янець-Подільський район, Хмельницька область.

У підпорядкуванні Центру знаходиться:

- 12 амбулаторій загальної практики – сімейної медицини;
- 60фельдшерсько-акушерських та фельдшерських пунктів Кам'янець-Подільського району;
- 2 медичні пункти тимчасового базування.

Підприємство є юридичною особою публічного права, майно якого є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ Кам'янець-Подільського району і закріплено за ним на праві оперативного управління.

Центр здійснює некомерційну господарську діяльність, організовує свою діяльність відповідно до фінансового плану, затвердженого Засновником, самостійно організовує виробництво продукції (робіт, послуг) і реалізує її за цінами (тарифами), що визначаються в порядку, встановленому законодавством. Для здійснення господарської некомерційної діяльності Підприємство залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в Державному казначействі України, установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» підпорядковане, підзвітне та підконтрольне Кам'янець-Подільській районній раді, а в межах галузевих повноважень – Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

Основною метою створення підприємства є надання первинної медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, що постійно проживає (перебуває) на території Кам'янець-Подільського району, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я.

Предметом діяльності Підприємства є:

- медична практика з надання первинної та інших видів медичної допомоги населенню;
- забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання первинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку; організація надання первинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку, в тому числі надання невідкладної медичної допомоги в разі гострого розладу фізичного чи психічного здоров'я пацієнтам, які не потребують екстреної, вторинної (спеціалізованої) або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги;

- проведення профілактичних щеплень;
- планування, організація, участь та контроль за проведенням профілактичних оглядів та диспансеризації населення, здійснення профілактичних заходів, у тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів;
- консультації щодо профілактики, діагностики, лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів, а також щодо ведення здорового способу життя;
- взаємодія з суб'єктами надання вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення дієвого лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта;
- організація відбору та спрямування хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також відбору хворих на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у визначеному законодавством порядку;
- забезпечення дотримання міжнародних принципів доказової медицини та галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я;
- упровадження нових форм та методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації захворювань та станів;
- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;
- направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності;
- участь у проведенні інформаційної та освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя;

- участь у державних та регіональних програмах щодо організації пільгового забезпечення лікарськими засобами населення у визначеному законодавством порядку та відповідно до фінансового бюджетного забезпечення галузі охорони здоров'я;
- участь у державних та регіональних програмах щодо скринінгових обстежень, профілактики, діагностики та лікування окремих захворювань у порядку визначеному відповідними програмами та законодавством.
- участь у визначенні проблемних питань надання первинної медичної допомоги у Кам'янець-Подільському районі та шляхів їх вирішення;
- надання рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо розробки планів розвитку первинної медичної допомоги Кам'янець-Подільського району;
- медична практика;
- визначення потреби структурних підрозділів Підприємства та населення у лікарських засобах, виробих медичного призначення, медичному обладнанні та транспортних засобах для забезпечення населення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою;
- моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та транспортних засобів;
- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників Підприємства;
- зберігання, перевезення, придбання, пересилання, відпуск, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, замісників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) згідно з вимогами чинного законодавства України;
- залучення медичних працівників для надання первинної медико-санітарної допомоги, в тому числі залучення лікарів, що працюють як фізичні особи –

підприємці за цивільно-правовими договорами, підтримка професійного розвитку медичних працівників для надання якісних послуг;

- закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів (у т.ч. наркотичних засобів та прекурсорів), обладнання та інвентарю;
- координація діяльності лікарів із надання первинної медичної допомоги з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, зокрема закладами вторинної та третинної медичної допомоги, санаторіїв, а також з іншими службами, що опікуються добробутом населення, зокрема соціальна служба, та правоохоронними органами;
- надання платних послуг із медичного обслуговування населення відповідно до чинного законодавства України;
- надання елементів паліативної допомоги пацієнтам на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань, яка включає комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань пацієнтів, моральну підтримку членів їх сімей;
- надання будь-яких послуг іншим суб'єктам господарювання, що надають первинну медичну допомогу на території Кам'янець-Подільського району;
- організація та проведення з'їздів, конгресів, симпозіумів, науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо; інші функції, що впливають із покладених на Підприємство завдань.

Кам'янець-Подільська районна рада:

– визначає головні напрямки діяльності КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД», затверджує плани діяльності та звіти про його виконання;

– затверджує Статут КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» та зміни до нього;

– затверджує фінансовий план КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» та контролює його виконання;

– погоджує КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» договори про спільну діяльність, за якими використовується нерухоме майно, що перебуває в його оперативному управлінні, кредитні договори та договори застави;

– здійснює контроль за ефективністю використання майна, що є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст Кам'янець-Подільського району та закріплене за КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» на праві оперативного управління;

– приймає рішення про реорганізацію та ліквідацію КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД», призначає ліквідаційну комісію, комісію з припинення, затверджує ліквідаційний баланс.

Структура КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД», порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів підприємства затверджуються директором підприємства.

КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» фінансується Національною службою здоров'я України та за рахунок місцевих бюджетів. Основним документом, який відображає фінансову діяльність підприємства є фінансовий план.

КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» забезпечене сучасною лікувально-діагностичною апаратурою, що дозволяє ефективно впроваджувати нові методики в діагностиці та лікуванні хворих. За останні роки придбано гематологічні, біохімічні та сечові аналізатори, пульсоксиметри, безконтактні пірметри, офтальмоскопи, обладнання для телемедицини, поновлено обладнання електрокардіографів.

КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» – це сучасний, фінансово спроможний заклад з надання первинної медико-санітарної допомоги із застосуванням вискоелефективних схем діагностики, лікування, які відповідають світовим стандартам.

За останніх два роки згідно «Національного бізнес рейтингу в Україні» підприємство КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» увійшло до переліку успішних у своїй діяльності.

У сучасних умовах у країнах із ринковою економікою важливе місце посідає конкурентоспроможність підприємства. Щоб досягти такого рівня, підприємство повинно приділяти особливу увагу своєму персоналу та соціально-трудовим відносинам, організованих підприємством. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, яка визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика є системою теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних та особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Базою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Серед працівників закладу охорони здоров'я найважливішу роль відіграє медичний персонал. У словнику людських ресурсів медичні кадри визначаються як особи з відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, що мають право (дозвіл) надавати медичні послуги населенню [83, с.306].

Вітчизняні науковці до медичних працівників відносять осіб, які здійснюють медичну діяльність на законних підставах (у формі індивідуальної практики чи за наймом). У більш вузькому трактуванні – це окрема категорія найманих працівників, тобто фізична особа (громадянин України чи іноземець), яка здобула вищу, середню медичну або фармацевтичну освіту та пройшла подальшу спеціальну підготовку чи перепідготовку, відповідає єдиним кваліфікаційним вимогам, що підтверджується чинними документами, прийняла на себе етичні зобов'язання знати і виконувати вимоги медичної деонтології та уклала

трудоий договір з ліцензованою медичною установою на здійснення медичної діяльності. До медичних працівників відносять лікарів, фармацевтів, провізорів, середній медперсонал та інших осіб, котрі фактично виконують професійні обов'язки за відповідною спеціальністю.

Розглянемо динаміку чисельності персоналу підприємства та проведемо розрахунок основних показників руху робочої сили КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» у 2015-2019 роках, наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Дані про рух персоналу КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» у 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019р. від 2015 р., (+/-)
1.	Чисельність персоналу, всього, осіб.	311	302	299	230	205	-106
2.	Прийнято працівників, осіб	18	20	15	14	7	-11
3.	Вибуло працівників: всього, осіб	45	34	23	90	27	-18
	з них за власним бажанням	11	11	10	18	16	-5
	з причин скорочення штатів за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-	-
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,06	0,07	0,05	0,06	0,03	-0,03
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,14	0,11	0,08	0,39	0,13	-0,01
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,04	0,03	0,06	0,08	+0,04

Примітка: Складено автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.1 свідчать про різке скорочення чисельності персоналу на підприємстві – з 311 осіб у 2015 році до 205 осіб у 2019 році. Спостерігаємо щорічну тенденцію до зниження кількості прийнятих працівників, адже у 2015 році було прийнято 18 осіб, а у 2019 році – лише 7. Нестабільну тенденцію має показник вибулих працівників, який щороку коливається, але найбільше значення було у 2018 році, що пов'язано із утворенням окремого центру ПМСД Гуменецької ОТГ. Відповідну тенденцію можна спостерігати і по розрахованих коефіцієнтах. Доцільно також відзначити зростання вдвічі показника плинності кадрів – з 0,04 у 2015 році до 0,08 у 2019 році, що негативно характеризує ситуацію з кадрами на підприємстві.

Медичну допомогу в КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» надають 38 лікарів, 124 середніх та 18 молодших медичних працівники (таблиця 2.1., 2.2).

Таблиця 2.2.Облікова кількість лікарів у КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» у 2015-2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни
Лікарі	52	49	49	40	38	-14
У тому числі, жінки	34	34	33	27	26	-8
%	65,4	69,4	67,4	64,5	68,4	+3,0

Примітка: Складено автором за даними підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.2, у структурі персоналу домінують жінки, при чому їх частка у загальному обсязі залучених працівників щороку зростає та у 2019 році становить 68,4%.

Кількість лікарів в КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» за останні роки залишається незмінною, і становить – 9,6 на 10 тис. населення, в той же час кількість середнього медичного персоналу

зменшилась і складає – 23,2, таке співвідношення лікарів і середнього медичного персоналу відповідає сучасним вимогам.

Заклад в повній мірі забезпечений медичним персоналом, що дозволяє надавати повноцінну медичну допомогу на території обслуговування.

Таблиця 2.3. Динаміка структури персоналу КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» у 2015-2019 рр.

	Роки	Кількість, осіб	Вища категорія	Перша категорія	Друга категорія
Лікарі	2015	52	5	20	11
	2016	49	5	23	9
	2017	49	5	29	3
	2018	40	3	23	5
	2019	38	2	25	6
2019р. у % до 2015 р.	-	73,01	40,0	125,0	54,5
Середній медичний персонал	2015	187	46	51	22
	2016	188	52	51	28
	2017	186	4	33	25
	2018	139	57	29	11
	2019	124	58	29	9
2019р. у % до 2015 р.	-	66,3	126,1	56,9	40,9
Молодший медичний персонал	2015	33	-	-	-
	2016	32	-	-	-
	2017	32	-	-	-
	2018	23	-	-	-
	2019	18	-	-	-
2019р. у % до 2015 р.	-	54,5	-	-	-
Інший персонал	2015	35	-	-	-
	2016	33	-	-	-
	2017	30	-	-	-
	2018	28	-	-	-
	2019	25	-	-	-
2019р. у % до 2015 р.	-	71,4	-	-	-

Примітка: Складено автором за даними

У структурі персоналу спостерігаємо скорочення чисельності лікарів – з 52 до 38 осіб у 2015 та 2019 роках відповідно; скорочення кількості лікарів, які мають вищу категорію – з 5 до 2 осіб відповідно та лікарів, які мають другу категорію – з 11 до 6 осіб відповідно та зростання кількості лікарів, які мають першу категорію – з 20 до 25 осіб відповідно у 2015 та 2019 роках.

Усі лікарі КП «КНП «Кам’янець-Подільський районний центр ПМСД» проходять атестацію відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері здоров’я», наказу Міністерства Охорони Здоров’я від 22.02.2019 № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів», за яким щорічно потрібно набирати щонайменше 50 балів (рис. 2.1.).

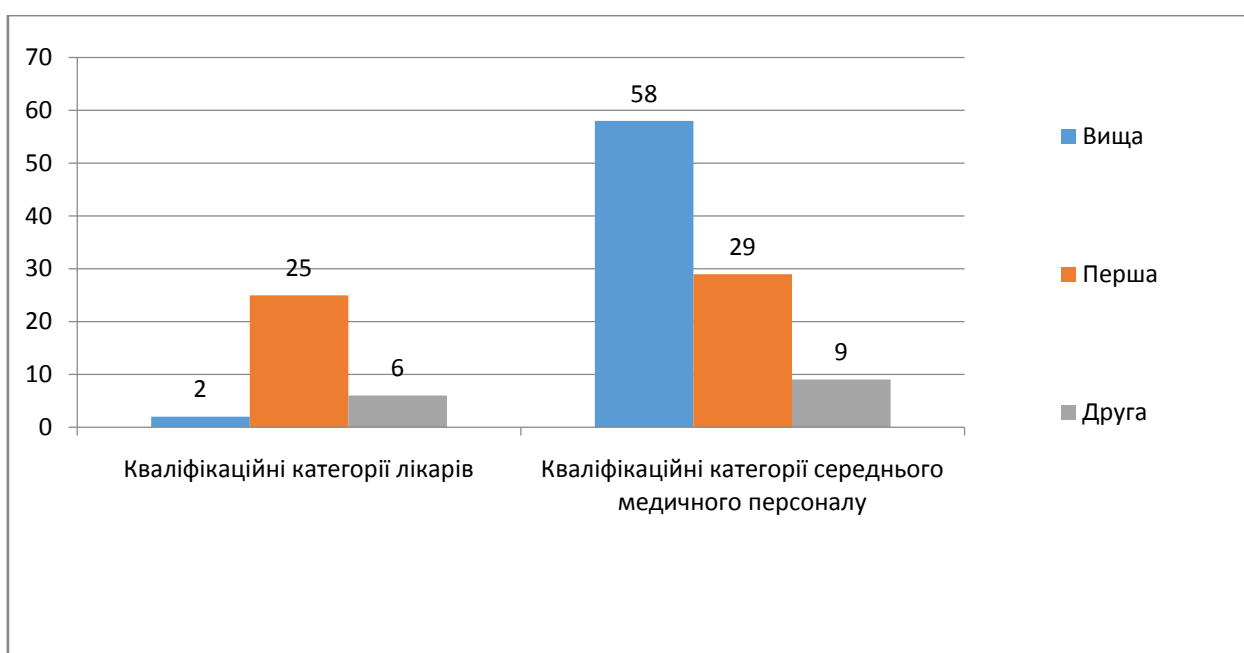


Рисунок 2.1 Кваліфікаційні категорії лікарів та середнього медичного персоналу КП «КНП «Кам’янець-Подільський районний центр ПМСД»

Примітка: Складено автором за даними звітності підприємства

Кваліфікаційні категорії лікарів:

- Вища – 2;
- Перша – 25;
- Друга – 6.

Кваліфікаційні категорії середнього медичного персоналу:

- Вища – 58;
- Перша – 29;
- Друга – 9.

Їх структуру зображено на рис. 2.1.

В КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» лікарів пенсійного віку – 47%, середнього медичного персоналу 13% (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Кількість персоналу працездатного і пенсійного віку КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» у 2020 році

	Загальна кількість	Працездатного віку	Пенсійного віку
Лікарі	40	21	19
Середній медичний персонал	121	105	16
Молодший медичний персонал	18	15	3

Примітка: Складено автором за даними підприємства

КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний центр ПМСД» є базою підготовки молодих спеціалістів. На базі підприємства проходять практику та навчаються студенти медичних коледжів таких міст як Кам'янець-Подільський, Хмельницький, Чортків, Чемерівці, а також студенти медичних університетів: Буковинського, Вінницького, Чернівецького, Тернопільського.

В штатному розписі закладаються посади для лікарів-інтернів, що дає змогу постійно поповнювати амбулаторії загальної практики сімейної медицини лікарями, після закінчення інтернатури.

З метою закріплення медичних кадрів постійно приділяється увага матеріальному забезпеченню молодих спеціалістів, виплачуються одноразові адресні грошові допомоги та інші стимуляційні виплати, виділяється житло при постійній співпраці з адміністрацією району та об'єднаними територіальними громадами. За медичними працівниками, які згідно контракту є учасниками АТО зберігається робоче місце з щомісячною виплатою посадового окладу.

Адміністрація закладу створює належні побутові умови для працівників закладів з надання первинної медичної допомоги.

Все, що стосується персоналу: заробітна плата, виплати допомоги на оздоровлення, забезпечення спеціальним одягом, відпустки – відображено у колективній угоді. Динаміку фонду оплати праці наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Динаміка фонду оплати праці у 2015-2019 рр.

№ п\п	Показники	2015р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019р. до 2015 р.	
							в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5			6	7
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	9445,0	10383,4	14699,5	14735,8	15303,6	5858,6	162,0
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	6621,0	6993,9	9143,3	9756,3	9403,2	2782,2	142,0
	у % до фонду оплати праці	70,1	67,4	62,2	66,2	61,4	-	-
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:							
	–надбавки та доплати	1589,5	1832,0	2916,6	2568,4	2283,2	693,7	143,6
	–премії та винагороди	140,4	118,3	662,4	208,1	1397,4	1257,0	995,3
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін							
	у % до фонду оплати праці	18,3	18,7	24,4	18,8	24,1	-	-
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.							
	у тому числі:							
	–матеріальна допомога	385,6	514,6	724,3	750,1	1051,0	665,4	272,6
	–соціальні пільги	0	0	0				

Продовження таблиці 2.5.

	у % до фонду оплати праці	4,1	5,0	4,9	5,1	6,9	-	-
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	708,5	924,6	1252,9	1452,9	1168,8	460,3	165,0
	у % до фонду оплати праці	7,5	8,9	8,5	9,9	7,6		
6.	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	2066,3	2216,8	3166,7	3172,8	3251,5	1185,2	157,4

Примітка: Складено автором за даними

Спостерігаємо тенденцію до зростання фонду оплати праці підприємства на 162% - з 9445,0 тис. грн у 2015 році до 15303,6 тис. грн у 2019 році, або на 5858,6 тис. грн. Обсяг фонду основної заробітної плати також зростає, однак його частка у загальному фонді оплати праці скоротилася.

За молодими спеціалістами закріплюються наставники з більшим досвідом для допомоги в роботі та освоєнню медичних навичок.

Адміністрація спільно з профспілковим комітетом приділяє особливу увагу – організації дозвілля для працівників. З цією метою проводять цілий ряд заходів в колективі та туристичні поїздки.

2.2. Моніторинг базових елементів кадрової політики підприємства

Кадрова політика КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» являє собою систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Кадрова політика підприємства спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку підприємства.

Як окремий документ, кадрова політика КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» не розроблена і існує як система неофіційних постановок керівництва, реалізується кадровою службою в процесі виконання працівниками своїх функцій.

Метою кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику підприємства є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці.

Кадрова політика КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» будується на таких принципах:

- вагомість (люди є ключовою та найбільш цінною складовою підприємства);
- обґрунтованість (будь-які рішення і дії щодо персоналу повинні прийматися і реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства);
- системність (будь-які рішення і дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням всіх елементів кадрової політики);
- об'єктивність оцінки (підприємство гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно, за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);
- націленість на результат (усі структурні підрозділи та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу підприємства);
- постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників. Підприємство сприяє саморозвитку своїх фахівців та заохочує їх до цього);

– відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства (система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства).

Для керівника КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД», персонал є найбільш коштовним активом. Він прагне створити таку обстановку, яка стимулювала б усіх працівників на більш повне використання своїх творчих і професійних здібностей. Колектив КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» працює найефективніше, як єдина команда, віддана своєму керівнику, а відносини в ній найгармонічніші.

До складу персоналу КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» входять лікарі, середній медперсонал, молодший медперсонал та інші (допоміжний персонал). Керівниками є особи, які займають керуючі посади на підприємстві і у структурних підрозділах.

Формування кадрової політики в практичній діяльності підприємства передбачає організацію кадрової роботи. Сюди входить діяльність по плануванню, підбору, підготовці, розстановці, перепідготовці, оцінці, виконанню та раціональному використанню кадрів. Кадрова робота, таким чином, являє собою засіб реалізації кадрової політики. Кадрову роботу на КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» виконує відділ кадрів, який являє собою самостійний структурний підрозділ підприємства і підпорядковується директору підприємства.

Організація кадрової роботи починається з організації відділу кадрів. Ця організація складається зі складання положення про відділ кадрів КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД». В ньому перераховані загальні положення, задачі, функції, облік відповідальності, права, організація управління та взаємовідношення з іншими структурними підрозділами підприємства[73].

У розділі "Загальні положення" закріплюється підпорядкованість відділу директору підприємства. Розділ "Задачі" утримує чітко сформульовані

напрямки діяльності відділу кадрів, найважливішими з яких є перетворення у життя рішень щодо роботи з кадрами, забезпечення підбору, розстановки, використання працівників, формування стабільного працюючого колективу, кадрового резерву для висунання на керівні посади, організація системи обліку кадрів.

В розділі "Функції" розглядаються функціональні обов'язки в області кадрової роботи, серед яких розробка планів комплектування кадрів; оформлення прийому, переводу, звільнення, працівників з узгодженням трудового законодавства; облік особового складу підприємства, зберігання та заповнення трудових книжок, ведення документації; контроль за виконанням керівниками підрозділів наказів, розпоряджень; вивчення руху кадрів, аналіз плинності кадрів, розробка заходів по її припиненню; створення умов для підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня працівників; робота по створенню резерву на висунення; підготовка матеріалів для представлення працівників до винагородження; організація контролю за станом трудової дисципліни та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства складає перелік документів, що поступають у відділ кадрів, та документів, які направляються з відділу кадрів в інші підрозділи КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД».

Від структурних підрозділів відділ кадрів отримує заявки на прийом працівників, представлення до нагороди, графіки відпусток, списки резерву на підвищення по службі, списки кандидатур у відрядження, доповідні записки про переводи та переміщення працівників, документи про проведення атестації кадрів.

З відділу кадрів у структурні підрозділи направляють відомості про порушників трудової дисципліни, копії наказів про прийом, переміщення в середині підприємства, звільненні працівників, зміни правил внутрішнього трудового розпорядку, відомості, що відносяться до питань трудової дисципліни.

Від бухгалтерії відділ отримує штатний розклад, розрахунки потреб в працівниках, довідки про заробітну плату при оформленні пенсій та інвалідності.

У бухгалтерію відділ кадрів надає відомості про чисельність працівників, прогули, плинність кадрів, табель обліку робочого часу, проекти наказів про прийом, переміщення, звільнення матеріально відповідальних осіб, листи тимчасової непрацездатності працівників підприємства.

Організація управління відділом визначає керівника відділу кадрів. Персонал відділу кадрів виконує свою діяльність строго за посадовими інструкціями, керівник відділу розподіляє роботу між виконавцями, встановлює строки її виконання [73].

Права відділу відображають основні повноваження, якими наділений відділ кадрів, серед яких: приймати працівників підприємства стосовно питань прийому, переміщення та звільнення; підтримувати зв'язок з іншими організаціями стосовно підбору кадрів; вимагати від всіх підрозділів підприємства необхідних матеріалів для повноцінної роботи відділу кадрів.

Отже, кадрова політика передбачає передусім певні підходи до роботи з кадрами, розглядаючи їх в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на цьому етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Вирішальним критерієм під час підбору й оцінки кадрів є їхнє ставлення до роботи, причому не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці втілювати курс на розвиток підприємства. Варто зазначити, що під час формування кадрової політики необхідним стає не лише дотримання правил, норм та принципів корпоративної культури, врахування цілей організації та стратегічних планів, але й пошук оптимальних шляхів інтеграції рішень з управління кадровим складом до єдиної моделі корпоративних рішень. Відповідно, формування кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» передбачає дослідження

сукупності певних принципів, властивостей, основних складників та напрямів діяльності (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Базові елементи формування кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД»

Примітка: Складено автором самостійно

Кадрова робота на КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» здійснюється відділом кадрів за певними напрямками.

Перший напрям передбачає прогнозування та розробку планів комплектування кадрів з урахуванням впровадження нових технологій та

розвитку підприємства. Процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах – науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота та точність. Результати кадрового планування на підприємстві знаходять своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпечення найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Відділ кадрів КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» здійснює планування потреб у персоналі в такій послідовності:

1. Проводиться оцінка наявного персоналу підприємства і робочих місць.
2. Проводиться робота по плануванню потреб у персоналі на перспективу.
3. Оцінюються перспективні потреби в персоналі.
4. Розробляються проекти задоволення перспективних потреб у персоналі.

Інформаційний напрям роботи відділу передбачає збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснення їх обробки й аналізу кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому. Це дає можливість розробляти альтернативні варіанти, тому на етапі розробки кадрового плану вивчають альтернативні проекти, їх вплив на досягнення планово-економічних цілей підприємства. Наступним напрямом є прийняття рішень, на ньому утверджується один із варіантів, як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності відділу кадрів.

Планування потреби в персоналі на КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» є початковою стадією в процесі підбору персоналу і ґрунтується на даних кількості робочих місць, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатного розкладу і плани заміщення

вакантних посад, після чого розробляються плани використання, розвитку, скорочення персоналу і планування витрат на персонал.

Другий напрям кадрової роботи на КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» – це оформлення прийому, переводу та звільнення працівників. Ця робота проводиться відділом кадрів згідно з трудовим законодавством. Працівники відділу кадрів, займаючись цими питаннями керуються такими нормативними документами, як – Правила внутрішнього трудового розпорядку та положеннями про прийом, переміщення та звільнення працівників. Робота супроводжується оформленням документації: прийом, переміщення та облік кадрів (заяви на добір персоналу, накази по особовому складу та документи до них, листи обліку кадрів, заяви, доповідні записки, довідки, контракти, трудові договори, особові справи, трудові книжки, графіки відпусток, книги обліку видання довідок про стаж роботи, місце роботи, характеристики, особові картки, автобіографія, анкети кандидатів на посаду, штатно-посадові списки працівників, листування з питань кадрового резерву, листування з питань оформлення об'яв на заміщення вакантних посад та інші).

В третьому напрямку розробляються програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи посадового переміщення [26, с. 81].

До компетенції відділу кадрів стосовно питань підготовки та навчання входить ділове листування з навчальними закладами та їх факультетами підвищення кваліфікації, підписання наказів на навчання певних працівників і договорів з навчальними закладами.

Четвертий напрям розробляє мотиваційний механізм підвищення зацікавленості і задоволеності працею. У сфері матеріального винагородження за результатами праці преміюються працівники КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» згідно з Положенням, затвердженим директором підприємства. Відділ кадрів пише накази на винагородження працівників, які доводить до всього колективу.

Кадровою службою проводиться робота по створенню резерву на вакантні посади у майбутньому. Дуже щільно ведеться робота з молодими спеціалістами з навчання, підвищення їх кваліфікації, а також ведеться робота по їх адаптації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Шляхи удосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я

В умовах реформування галузі охорони здоров'я та діяльності закладів зокрема, вони повинні оперативнo й адекватно реформувати свою структуру управління та функції. Від того, наскільки кваліфіковано буде проведена ця робота, залежить їх подальша життєздатність. Будь-яке перетворення на підприємстві передбачає зміни в процесі управління персоналом, що зумовлює необхідність вирішення питань, пов'язаних із впровадженням дієвої кадрової політики в контексті розвитку персоналу, що є важливою складовою стратегії ефективного управління підприємством.

Вивчення базових елементів кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» дало змогу розглядати кадрову політику як:

- сукупність принципів, правил, методів, ідей, форм, вимог, критеріїв роботи з персоналом, що виступає сутнісною визначеністю кадрової політики;
- напрями роботи з персоналом;
- сукупність дій, спрямованих на формування, відтворення, розвиток, ефективне використання персоналу, його мотивацію, стимулювання.

Однак кадрова політика повинна зводитися не тільки до принципів і правил набору персоналу, але й створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі та необхідний ступінь впевненості у завтрашньому дні. Тому основним завданням керівника організації є розробка ефективної кадрової політики підприємства, яка передбачає наймання кваліфікованого персоналу і забезпечує в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

Систематизація базових елементів кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» дозволяє запропонувати конкретний алгоритм її формування (Рис. 3.1.):

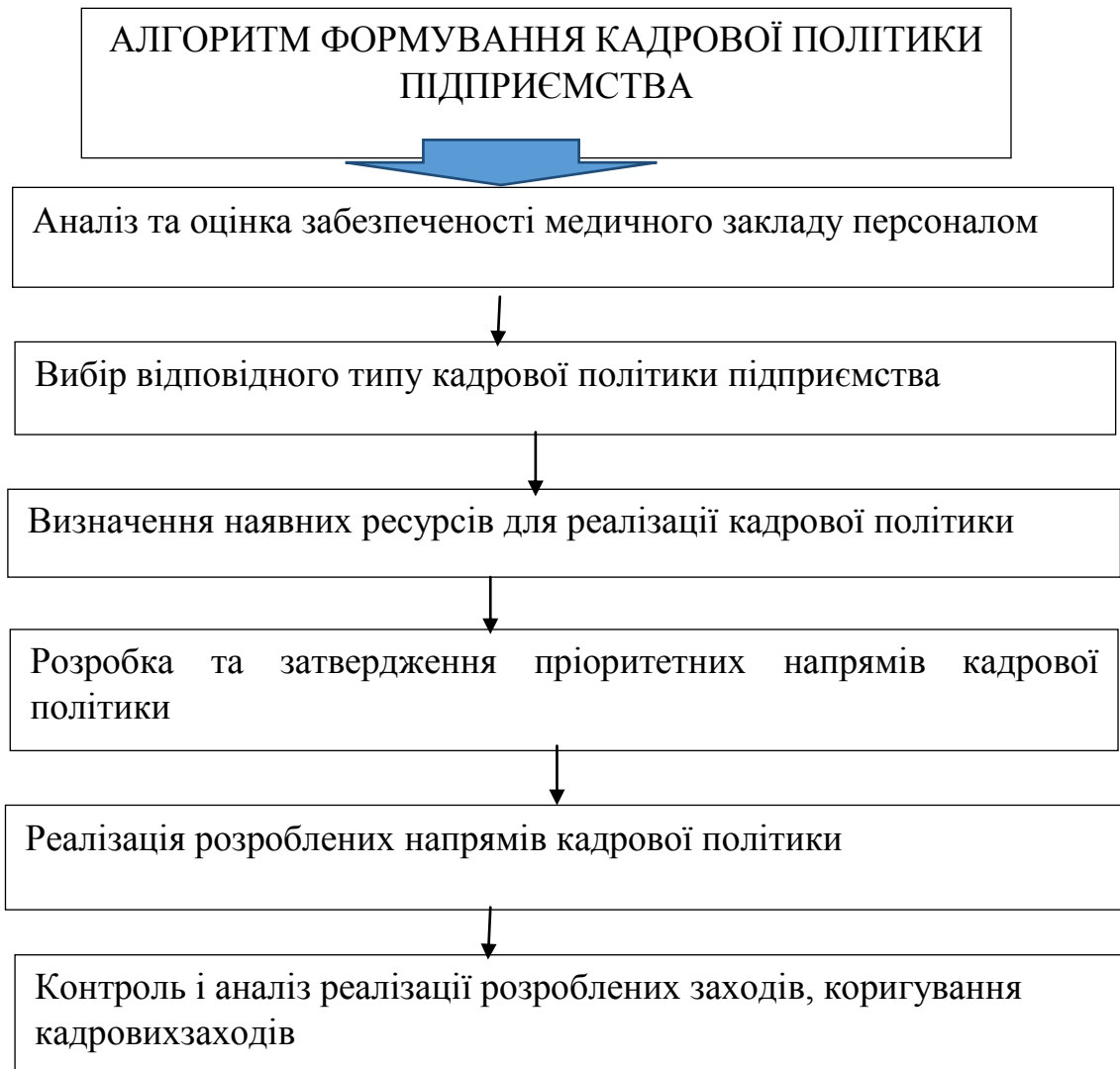


Рисунок 3.1 - Алгоритм ефективного формування кадрової політики підприємства

Примітка: Складено автором самостійно

Цей алгоритм охоплює всі сфери функціонування підприємства, дає змогу виявити переваги та недоліки у формуванні кадрової політики, а також перспективи майбутнього більш ефективного управління персоналом.

На першому етапі розробки кадрової політики відбувається аналіз забезпеченості підприємства персоналом, який доцільно проводити за наступними етапами:

1. Аналіз чисельності персоналу (кількісний аналіз). Для такого аналізу слід порівняти планові показники з фактичними за період, що аналізується, та з аналогічними показниками за попередній період.

Аналіз здійснюється за такими категоріями: лікарі, середній медичний персонал, молодший медичний персонал, інший персонал, немедичний персонал – адміністративно-управлінський (керівники, професіонали, спеціалісти): директор, медичний директор, головний бухгалтер, економіст, юрист, інспектор з кадрів, інспектор з охорони праці тощо та господарський персонал (технічні службовці, робітники): оператор котельні, кастелянка, прибиральниця території, дворник, охоронник, водій тощо).

Складаючи бюджет витрат на персонал, перш за все слід правильно визначити потребу в кадрах за категоріями персоналу. Для цього слід установити період планування (рік або на більш тривалий період). На підставі аналізу руху кадрів, їх плинності, а також відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства прогнозувати показники приймання та вибуття персоналу, показники укомплектованості кадрами. Планування потреби в персоналі дозволить оптимізувати витрати на нього.

2. Аналіз укомплектованості персоналу доцільно проводити за категоріями персоналу, враховуючи кількість наявних штатних посад і фактично зайнятих, розраховувати відсоток укомплектованості.

3. Аналіз сумісництва персоналу також доцільно проводити у розрізі категорій персоналу, кількості посад та рівня сумісництва.

4. Аналіз персоналу за віковим складом (якісний аналіз). У ході такого аналізу оцінюється кількість працівників медичного закладу за віковими категоріями: до 20 років; від 20 до 30 років; від 30 до 40 років; від 40 до 50 років; від 50 до 60 років; пенсіонерів, – та визначаються зміни у структурі персоналу за період, що аналізується.

5. Аналіз кваліфікаційного рівня персоналу (досвід роботи, категорія) Оцінюється досвід роботи медичного персоналу за роками (до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 15 років, від 15 до 20 років, від 20 до 25 років, від 25 до

30 років, понад 30 років) та за кваліфікаційними категоріями (друга, перша, вища). Аналіз дозволяє визначити кваліфікаційний рівень медичного персоналу, який впливає на якість медичної послуги та ефективність роботи медзакладу.

6. Аналіз рівня підготовки та атестації кадрів.

Норми ст. 75 Закону від 19.11.92 р. № 2801-ХІІ «Основи законодавства України про охорону здоров'я» передбачають підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації медичних і фармацевтичних працівників. А в п. «в» ст. 77 цього Закону встановлено, що медичні працівники мають право на підвищення кваліфікації, перепідготовку не рідше одного разу на п'ять років у відповідних закладах та установах.

Питання підвищення кваліфікації, перепідготовки, атестації регулюються низкою нормативних актів:

- Положення про післядипломне навчання лікарів (провізорів), затверджене наказом МОЗ від 22.07.93 р. № 166, – курси спеціалізації, цикли тематичного вдосконалення, курси інформації та стажування;
- Положення про порядок проведення атестації провізорів, затверджене наказом МОЗ від 12.12.06 р. № 818 – атестація на визначення рівня знань та практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) фаху «провізор-спеціаліст»; атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії; атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії;
- Положення про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою, затверджене наказом МОЗ від 23.11.07 р. № 742 – атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії; атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії;
- Деякі питання безперервного розвитку лікарів, затверджені наказом МОЗ від 22.02.19 р. № 446 – атестація на визначення знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»; атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії; атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії;

- Положення про спеціалізацію (інтернатуру), затверджене наказом МОЗ від 19.09.96 р. № 291; Наказ МОЗ від 07.09.93 р. № 198 «Про підвищення кваліфікації молодших спеціалістів з медичною та фармацевтичною освітою; інші нормативні документи.

Отже, в ході аналізу підготовки, перепідготовки та атестації медичних працівників слід оцінити кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації та атестацію, за видами навчання та зміни в динаміці. Такий аналіз дозволить отримати інформацію про кваліфікаційний рівень медичних працівників, кількість працівників, які розвивають свої уміння, ділові якості, поглиблюють свої знання та практичні навички за своєю спеціалізацією.

Другий етап алгоритму передбачає вибір відповідного типу кадрової політики підприємства, яку в цілому можна охарактеризувати як реактивно-пасивну, адже керівництво не сформувало чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникають в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій). Керівництво підприємства діагностує проблеми з персоналом, що виникають, аналізує причини кадрових невирішених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь. Пошук, підбір, залучення персоналу здійснюється в оперативному режимі, а співбесіди й оцінка кандидатів проводиться формально. Кадрові проблеми вирішуються без детального аналізу причин і, відповідно, кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Саме тому потрібно вжити заходи щодо перегляду типу кадрової політики і її корегування у напрямку переходу до превентивного типу.

Наступним етапом алгоритму є визначення наявних ресурсів для реалізації кадрової політики, який передбачає необхідність формування ефективного механізму розподілу ресурсів підприємства, що має забезпечити сферу кадрової політики фінансовими, організаційними та правовими можливостями.

Важливим етапом формування кадрової політики є розробка, затвердження та реалізація пріоритетних напрямів кадрової політики закладу, які можуть включати:

- 1) формування кадрового резерву;
- 2) професійне навчання працівників;
- 3) забезпечення конкурсної основи, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на посаду;
- 4) удосконалення діяльності кадрових служб;
- 5) удосконалення культури працівників, посилення довіри до них;
- 6) підсилювання мотивації та стимулювання праці;
- 7) посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції;
- 8) міжнародне співробітництво з кадрових питань.

І останньою складовою запропонованого алгоритму формування кадрової політики є контроль і аналіз реалізації розроблених заходів та їх коригування. Сутність контролю полягає в тому, щоб здійснювати регулярну, комплексну і об'єктивну оцінку ефективності кадрової політики.

Формування зваженої та раціональної кадрової політики принесе низку корисних ефектів, як для підприємства в цілому, так і для кожного окремого працівника (табл. 3.1.).

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику доцільно провести соціологічне дослідження та аналіз його ефективності, яке передбачатиме виокремлення аналітичних завдань, зокрема:

- визначення типу кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД»;
- виявлення основних складових кадрової політики підприємства;
- аналіз кадрового складу і роботи кадрової служби КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД».

Таблиця 3.1. Очікувані ефекти від формування та реалізації раціональної кадрової політики підприємства

ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА	ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ
<ul style="list-style-type: none"> - сприяння закріпленню «кадрового ядра»; - стимулювання підвищення ефективності професійної діяльності кадрів; - підвищення ефективності використання фонду оплати праці; - зниження плинності кадрів; - підвищення престижу закладу в якості роботодавця; - створення сприятливого клімату для генерації інноваційних ідей працівниками; - зростання середнього рівня лояльності персоналу; - оптимізація мотиваційної системи. 	<ul style="list-style-type: none"> - поліпшення умов праці; - сприяння професійному розвитку; - створення нових можливостей для самореалізації; - забезпечення комфортного психологічного клімату; - отримання нових можливостей для збільшення рівня своєї заробітної плати; - створення нових каналів для комунікацій з керівництвом закладу; - зниження ризиків професійного вигорання.

Примітка: Складено автором самостійно

Анкета співробітника щодо здійснення оцінки кадрової політики підприємства наведена в додатку Б. Анкета включає в себе шість блоків. Перший блок анкети присвячений визначенню типу кадрової політики підприємства: поточного і бажаного. Питання дозволять визначити тип кадрової політики в залежності від ролі керівництва в реалізації стратегії роботи з персоналом і його орієнтації на зовнішні і внутрішні джерела. Другий блок питань спрямований на аналіз особливостей підбору і розстановки персоналу в організації. Третій блок розглядає проблеми, пов'язані зі створенням і підготовкою резерву на керівні посади. Четвертий блок дозволяє визначити технології оцінки і атестації персоналу, що використовуються в організації. П'ятий блок розкриває процеси розвитку персоналу в організації, а саме проведення навчання, підвищення кваліфікації. Шостий блок дозволить проаналізувати систему мотивації і стимулювання персоналу, виявити спонукальні чинники, що впливають на підвищення ефективності праці.

Останній розділ анкети включає питання про склад респондентів: стать, вік, стаж роботи і т.п.

Рішення поставлених завдань будуть отримані в результаті використання методу анкетного опитування.

3.2. Використання інноваційних підходів вдосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я

Сучасні вчені впевнені, що на шляху інноваційного розвитку держави загалом і кожного підприємства зокрема, одним з найважливіших завдань в даний час постає впровадження інноваційних технологій управління персоналом організації.

Для того, щоб сформувати нові механізми господарювання, які є орієнтованими на ринкову економіку, потрібно проводити постійні та безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони відділи підприємства до мінливої ситуації. Відповідно до цього слід постійно вдосконалювати кадрову політику підприємства, досліджувати та впроваджувати ефективні методи та способи управління, формувати кадрову політику як провідну стратегічного управління. Проаналізувавши існуючі проблеми у сфері формування кадрової політики, слід виділити наступні актуальні напрямки покращення та вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності кадрів (рис.3.2.).

Основні з запропонованих заходів тісно і нерозривно пов'язані з покращенням стратегії планування і системою управління кадровим складом, мотивацією трудової діяльності, вдосконаленням соціальних відносин і здійснення оцінки щодо ефективності системи управління персоналу на підприємстві.

Інноваційне управління персоналом має на увазі навмисну відмова від вибору основних традиційних варіантів управління, процесів і методик.

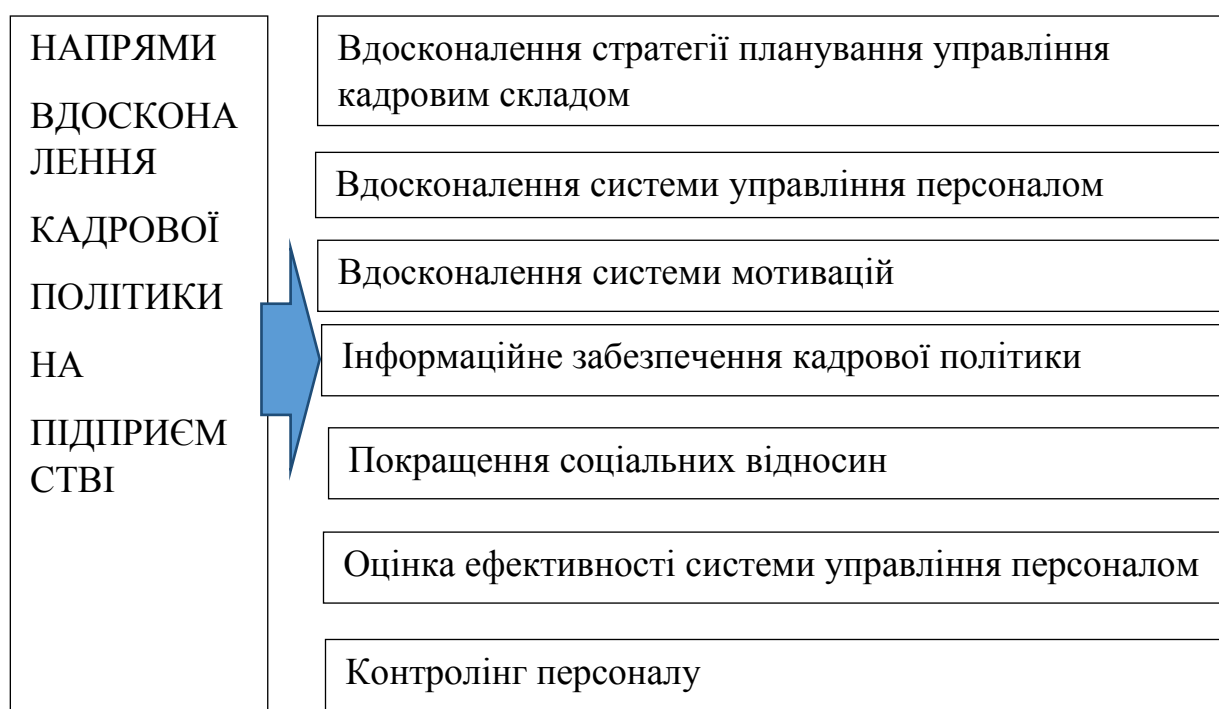


Рисунок 3.2 – Напрями удосконалення кадрової політики на підприємстві

Примітка: Складено автором самостійно

Виокремимо три умови, при яких інноваційне управління персоналом формує довгострокові переваги:

- інновації засновані на принципах, що йдуть врозрід з традиційним управлінням;
- обов'язкова системність інновацій, що охоплює великий спектр процесів і методів;
- нововведення (інновації) представляють собою частину безперервного процесу нововведень.

Сьогодні в методах інноваційного управління персоналом все менше ставиться пріоритет на матеріальне стимулювання. Всі розуміють, що обіцяна винагорода стимулює концентрацію механічних зусиль і сприяє досягненню певних успіхів при виконанні конкретного завдання. Однак якщо

потрібне використання нестандартного рішення, ця ж обіцяна винагорода стає фактором зниження продуктивності праці.

Інноваційний підхід до управління персоналом представляє одну з найважливіших складових успішного, високо рентабельного і ефективного бізнесу. Кадрові інновації формуються в традиційних підходах до управління, що в свою чергу виражається в розробці нових сучасних кадрових технологій. У сучасному науковому світі існує велика кількість інноваційних кадрових технологій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Класифікація інноваційних кадрових технологій

№ п / п	Групи чинників	Інноваційні кадрові технології
1	Технології в системі формування кадрів, створення кадрового резерву	Рекрутинг HR-менеджмент Асесмент-менеджмент Аутсорсинг Хендхантінг
2	Технології навчання, розвитку, оцінки та атестації персоналу, мотивації персоналу	Коучинг HR-менеджмент Event-менеджмент Тімблдінг Асесмент-менеджмент Грейдінг Управління конфліктами
3	Технології вивільнення персоналу	Аутплейсмент аутстафінг

Примітка: Систематизовано автором самостійно

Як було уже відзначено, пріоритетними напрямками покращення кадрової політики КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» є:

- розвиток персоналу;
- формування кадрового резерву;
- розвиток корпоративної культури.

Для реалізації даних напрямів розвитку кадрової політики можуть бути використані наступні інноваційні кадрові технології:

- HR-менеджмент;
- асесмент-менеджмент;
- event-менеджмент;
- тимбилдинг.

Початковим нововведенням можна вважати використання в КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» HR-менеджменту, згідно з яким управління персоналом і кадрова робота розглядається як управління людськими ресурсами.

Якщо застосовувати даний підхід в КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД», то можна виділити кілька позитивних аспектів його застосування:

- ініціативність співробітників, що являє істотною частиною діяльності;
- зростання швидкості прийняття рішень;
- оплата праці здійснюється відповідно до результатів діяльності;
- позбавлення від поділу праці, практикується командна робота;
- конфліктні ситуації в колективі вирішуються завдяки створенню сприятливої атмосфери і високого рівня корпоративної культури.

Новим етапом кадрової політики сучасних організацій є компетентнісний підхід, відповідно до якого на зміну «вузької» кваліфікації приходить оцінка кадрів за їх компетенціями, тобто за діапазоном наявних навичок і знань, які можна застосовувати в певних сферах діяльності.

У КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» для ефективної розробки управлінських рішень і подальшого їх застосування необхідний високий рівень компетенції співробітників. Для цього керівництвом компанії може запропоновано впровадження асесмент-менеджменту. Суть даної технології полягає у проведенні з працівниками ділових ігор на актуальні теми. Даний метод можна застосовувати як для оцінки компетенції вже існуючих співробітників і розвитку у них

диференційованого підходу до вирішення проблеми, так і для проведення конкурсу на прийняття на певну посаду.

Сучасна реальність характеризується підвищенням соціальної значущості заходів і подій в суспільному житті співробітників організації, тому значення event-менеджменту в ефективності управління персоналом стрімко зростає. У зв'язку з цим для організації внутрішніх корпоративних заходів, які спрямовані на зміцнення духу і згуртованості співробітників, слід задіяти таку кадрову технологію як event-менеджмент. Головним правилом event-менеджменту є використання спеціальних приводів для організації свят з максимальною користю для розвитку персоналу організації. При проведенні корпоративних заходів КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» буде підвищуватися:

- командний дух;
- нематеріальне мотивування співробітників;
- зміцнення позиції і авторитету керівництва.

Корпоративні заходи можуть являти собою:

- заходи в сфері дозвілля (музичні, спортивні свята; дні міста, села і т.д.);
- особисті події (ювілеї, весілля, дні народження і т.д.);
- семінари, конференції, симпозіуми, виступи з доповідями;
- зборів, засідання;
- колективні поїздки з пізнавальною метою.

Святковий захід буде одним з найбільш дієвих інструментів, який буде забезпечувати довготривалий ефект через формування іміджу КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» в очах співробітників і підвищення їх мотивації до праці. Саме корпоративні заходи є одним з ефективних засобів формування корпоративної культури, які забезпечують довгостроковий вплив на імідж організації. Для керівництва КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» має значення інформація про рівень мотивації персоналу, психологічний клімат в колективі. При

проведенні корпоративних заходів існує можливість ефективніше і дешевше організувати зворотний зв'язок.

Так само для згуртування колективу і підвищення ефективності його роботи можна використовувати тимбилдинг, в структуру якого входять ігри, тренінги, спеціальні вправи. Він допоможе створити у колективу почуття єдності, дасть співробітникам можливість психологічного розвантаження, навчить працівників ефективно взаємодіяти між собою.

Проводячи заходи з тимбилдингу, можна використовувати безліч цікавих варіантів командо утворення: історичні заходи; мистецькі заходи; психологічний тимбилдинг, який має на увазі тестування, виконання завдань, пов'язаних з психологією; спортивний тимбилдинг; екзотичний тимбилдинг (коли команда готує складне, багатоетапну страва, адже кулінарія зближує людей).

Для використання тимбилдинга можна звернутися до професійних компаній, які застосовують сучасні технології та можуть направити будь-яку гру в те русло, яке необхідно.

Таким чином, впровадження нестандартних інноваційних підходів в управління персоналом сприяє розвитку корпоративної культури організації, підвищенню згуртованості колективу, підвищенню зростання продуктивності праці співробітників.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

1. В умовах розвитку сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливу актуальність набуває проблема побудови ефективної кадрової політики в системі управління організаціями. Кадрова політика являє собою один з ключових факторів впливу на ефективність функціонування підприємства та досягнення ним стратегічних цілей, оскільки забезпечує ефективність використання людських ресурсів, перетворюючи їх у кадровий потенціал підприємства. Основними завданнями сучасної кадрової політики на підприємстві є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості; створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства. Відповідно на її формування безпосередній вплив здійснюють як внутрішні так і зовнішні фактори, які обов'язково потрібно враховувати.

2. Залежно від ступеня впливу та контролю від керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, направлених на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики, як пасивна, реактивна, превентивна, активна. В процесі формування складу персоналу, залежно від орієнтації організації на зовнішнє або внутрішнє середовище, кадрову політику також розрізняють закриту та відкриту, хоч у чистому вигляді вони не існують, адже кожен із цих типів має свої переваги та недоліки.

3. Серед працівників закладу охорони здоров'я найважливішу роль відіграє медичний персонал, який було проаналізовано і виявлені тенденції до скорочення штату і, відповідно, зростання коефіцієнта плинності кадрів підприємства, зростання частки жінок у загальному обсязі персоналу,

скорочення кількості лікарів із вищою категорією, кількості середнього та молодшого медичного персоналу. При цьому тривогу викликає кількість лікарів пенсійного віку, частка яких сягає майже 50%.

4. Кадрова політика КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку підприємства. Як окремий документ, кадрова політика КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» не розроблена і існує як система неофіційних постановок керівництва, реалізується кадровою службою в процесі виконання працівниками своїх функцій. Формування кадрової політики в практичній діяльності підприємства передбачає організацію кадрової роботи. Сюди входить діяльність по плануванню, підбору, підготовці, розстановці, перепідготовці, оцінці, виконанню та раціональному використанню кадрів. Кадрова робота, таким чином, являє собою засіб реалізації кадрової політики. Кадрову роботу на КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД» виконує відділ кадрів, який являє собою самостійний структурний підрозділ підприємства і підпорядковується директору підприємства.

5. Виявлено, що кадрова політика повинна зводитися не тільки до принципів і правил набору персоналу, але й створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі та необхідний ступінь впевненості у завтрашньому дні. Тому основним завданням керівника закладу є розробка і вдосконалення ефективної кадрової політики підприємства, яка передбачатиме найм кваліфікованого персоналу і забезпечуватиме в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. Запропоновано алгоритм ефективного формування кадрової політики підприємства, який охоплює всі сфери функціонування підприємства, дасть змогу виявити переваги та недоліки у формуванні кадрової політики, а також перспективи майбутнього більш ефективного управління персоналом. Обґрунтовано

очікувані ефекти від формування та реалізації раціональної кадрової політики підприємства як для самого підприємства так і для працівників зокрема. Запропоновано провести соціологічне опитування працівників і розроблено відповідну форму анкети задля оцінки кадрової політики підприємства.

6. Запропоновано використовувати інноваційні методики управління персоналом підприємства і визначено пріоритетні напрямки покращення кадрової політики, в межах реалізації яких обґрунтовано використовувати такі інноваційні кадрові технології як HR-менеджмент, асесмент-менеджмент, event-менеджмент, тимбилдинг, що сприятиме розвитку корпоративної культури підприємства, підвищенню згуртованості колективу, підвищенню зростання продуктивності праці співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 78-88.
2. Антосенков В. Г. Куприянова З. В. Тенденции в текучести рабочих кадров. Новосибирск : [б. и.], 1992. 428 с.
3. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. М.: Юнити, 2002. 560 с.
4. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
5. Балабанова І. В., Сардак О. В. Управління персоналом :навч. посіб. Донецьк : Дон Дует, 2004. 356 с.
6. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. С. 27-32.
7. Баєва О.В., Білінська М. М., Жаліло Л. І. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : кол. Мон.. К.: МАУП, 2007. 376 с.
8. Безрук В., Петракова К. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 140-145.
9. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. №1(28). С.335-345.
10. Бойківська Г.М. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу переробних підприємств системи АПК: монографія. Тернопіль: Крок. 2012. 240 с.
11. Бойко О. О., Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність

- підприємства [Електронний ресурс] – URL:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/in dex.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua> 115
12. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7-11.
 13. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник]. М. : Проспект. 2011. 688 с.
 14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. М.: МГУ. 2005. 147с.
 15. Вихристюк М. О., Мамченко В. Г. Вдосконалення кадрової політики машинобудівних підприємств. *Машинобудування*. 2009. № 4. С. 204-212.
 16. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. *Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей*. Укр. інж.-пед. академія. Х., 2011. С. 47-50.
 17. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 55-64.
 18. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. К. : Професіонал. 2006. 576 с.
 19. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2015. Т. 17, № 4. С. 214-218.
 20. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

21. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Н. В. Семенченко Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
22. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5. С. 155-159.
23. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 26-30.
24. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 159-164.
25. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 1.2. С. 69-74.
26. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ. 2012. 228с.
27. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148-155.
28. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194-198.
29. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип.1. Ч.1. С. 80-82.
30. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 26-34.

- 31.Дончак Л.Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 7–11.
- 32.Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №3(59). С.287-291.
- 33.Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип.* Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 3. С. 260-264.
- 34.Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 4. С. 48-56.
- 35.Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.:Экзамен. 1999. 576 с.
- 36.Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано- Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 232 с.
- 37.Заярна Н. М., Душна К. А. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.9. С. 199-202.
- 38.Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА* 2012. Т. 133. С. 65-71.
- 39.Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.13. С. 259-263.
- 40.Іванченко В.В. Залучення міжнародних партнерів до підвищення стимулювання праці. *Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Міжнародне науково-технічне*

- співробітництво: принципи, механізми, ефективність* ". НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Київ: 2018. 134 с.
41. Іванченко В.В. Сучасна система преміювання як засіб підвищення ефективності праці. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. С. 192.
42. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. №16. С.160-166.
43. Кавтиш О. П. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип.7. С.405-409.
44. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : практикум. М. : ИНФРА-М. 1999. 466 с.
45. Кибанов А.Я., И.Б. Дуракова Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, атестация: учеб. пособ. М.:Экзамен. 2005. 416 с.
46. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.
47. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2005. – 252 с. 119
48. Ковалев А. Г. Руководителю о работнике. М. : [б. и.]. 1988. – 422 с.
49. Ковальчук К. Ф. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2009. Вип. 15. С. 3-10.
50. Колпаков В.М., Г.А. Дмитренко. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. К. МАУП. 2005. 752 с.

- 51.Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. *Публічне право*. 2015. №4(20). С. 221-228.
- 52.Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством. *Коммунальное хозяйство городов*. 2006. №68. С. 332-339.
- 53.Коцалап С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит*. 2013. № 8. С. 67-71.
- 54.Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.
- 55.Криворученко А. Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 1. С. 8-13.
- 56.Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 536 с.
- 57.Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського державного університету*. 2008. №1. С.26-33.
- 58.Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6(2). С. 206-210.
- 59.Маркова С. В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
- 60.Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. №4.
- 61.Марченко В. М., Продун М. Ю. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. №14. С. 205-209.

62. Мельничук О. П. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. №4(49). С.78-81.
63. Минчинська І. В., В. М. Дерев'яно Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т.14. №3. С.148-161.
64. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105-109.
65. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
66. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. №12(139). С. 234-237.
67. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. 275 122 с.
68. Оганесян І.А. Управление персоналом организации: учеб.пособ. Мн.: Амалфея. 2000. 256 с.
69. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання. *Економіка АПК*. 2010. №14. С. 41-45.
70. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник Х.: Вид-во НУА. 2013. 376 с.
71. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства. *Довідник кадровика*. 2012. № 2. С. 88-92.
72. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. Пособие. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

73. Положення про відділ кадрів КП «КНП «Кам'янець-Подільський районний ЦПМСД».
74. Перепада Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1.
75. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
76. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб:Издательство «Питер». 2000. 416 с.
77. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року №45/2012. Офіційний портал Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
78. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712–715.
79. Шаповал О.А. Управління процесами формування кадрової політики підприємства харчування на основі аналізу руху робочої сили. *Економічний вісник*. 2014. № 1. С. 150–156.
80. Шмидт Г. Основы кадрового планирования. М. : [б. и.], 1992. – 385 с.
81. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: учеб.метод. пособ. Г.В. Щекин. К.:МАУП. 2002. 832 с.
82. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: моногр. Г.В. Щекин. К.: МАУП. 1997. 197 с.
83. William R. Tracey The Human Resources Glossary, Third Edition: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners. Boca Raton, Fla.: Saint Lucie Pr, 2004. 824 p.

Типи кадрової політики

Тип політики	Характеристика
пасивна	<p>Управлінський апарат компанії не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій).</p> <p>Зусилля спрямовуються на ліквідацію створених проблем без глибокого аналізу ситуації.</p> <p>Кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків.</p> <p>Пошук, підбір, залучення персоналу здійснюється в оперативному режимі без планування потреби в персоналі на перспективу.</p> <p>Співбесіда й оцінка кандидатів проводиться формально.</p> <p>Кадрові проблеми вирішуються без аналізу причин і усвідомлення можливих наслідків.</p> <p>Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків.</p> <p>Навчання персоналу відбувається нерегулярно або взагалі відсутнє.</p> <p>Нечітко розподілені повноваження, відповідальність працівників відсутня.</p>
реактивна	<p>Керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь.</p> <p>Проводиться контроль показань першоджерел негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми екстрено локалізуються та вирішуються.</p>
превентивна	<p>Керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві.</p> <p>Проводиться оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань.</p> <p>Апарат управління використовує короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу.</p> <p>Керівництво організації прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми.</p> <p>Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період.</p> <p>Проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики, – розробка цільових кадрових програм.</p>
активна	<p>Наявність у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію.</p> <p>У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. Проводиться моніторинг виробничого клімату, здійснюється мотивація персоналу.</p>

ДОДАТОК Б

АНКЕТА ПРАЦІВНИКА З ОЦІНКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Просимо Вас взяти участь в анкетному опитуванні, мета якого проаналізувати стан кадрової політики підприємства.

Заздалегідь вдячні.

1. Аналіз кадрової політики

1.1. Побудова профілю кадрової політики

Закрита	1	2	3	4	5	Відкрита
Підприємство закрите для потенційних співробітників						Підприємство прозоре для потенційних співробітників на будь-якому структурному рівні
Підприємство орієнтується на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників						Новий співробітник може почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва
Керівництво підприємства вітає ротацию кадрів всередині організації						Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він володіє відповідною кваліфікацією, без урахування досвіду роботи
Навчання і розвиток персоналу часто проводиться у внутрішніх центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, адаптоване до специфіки роботи						Навчання і розвиток персоналу часто проводиться в зовнішніх центрах, що сприяє запозичення нового досвіду
Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («Опікунів»), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи						Адаптація персоналу заснована на впровадженні нових для підприємства підходів, припущених новачками (Новими співробітниками)
Перевагу при призначенні на вищі посади завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри						Можливість кар'єрного росту утруднена за рахунок постійного припливу нових кадрів, з одного боку, а з іншого – цілком імовірна за рахунок високої мобільності кадрів
Перевага віддається мотивації (Задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)						Перевага віддається стимулюванню праці (перш всього матеріальному)

1.2. Оцінка поточного (існуючого на даний момент) і кращого (Бажаного) стану кадрової політики. Для кожної з наведених нижче характеристик вкажіть цифру, яка відображатиме сьогоднішнє і переважне становище справ на підприємстві. Сума А + Б + В + Г повинна давати 100.

Продовження додатку Б

Характеристика напрямів кадрової політики	Тепер	Бажано
1. Управління персоналом підприємства		
А) керівництво підприємства не має вираженої програмидій щодо власного персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного функціонування або ліквідації «Непередбачених і невідомо звідки звалилися негативнихнаслідків »		
Б) керівництво підприємства здійснює контроль за симптомаминегативного стану в роботі з персоналом, робитьспоби проаналізувати їх причини і стежить за виникненнямконфліктних ситуацій		
В) керівництво підприємства має обґрунтовані прогнозирозвитку ситуації з персоналом		
Г) керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливуна ситуацію з персоналом, регулярний моніторинг ситуації і коригування виконання програм відповідно до параметрівзовнішнього і внутрішнього середовища		
Всього	100	100
2. Підбір і розстановка персоналу		
А) відсутність прогнозу кадрових потреб		
Б) рішення проблеми нестачі кваліфікованих кадрів в умовах потреби в них		
В) формування короткострокових і середньострокових прогнозівпотреби в кадрах, як в якісному, так і в кількісному відношенні		
Г) постійне здійснення відстеження кадрових потреб		
Всього	100	100
3. Формування та підготовка резерву на висування		
А) формування резерву здійснюється		
Б) резерв якщо і існує то тільки формально, ніяка робота по підготовці резервістів не ведеться		
В) формування резерву тільки на ключові (зазвичай керівні) посади, робота по їх підготовці		
Г) формування резерву на всі посади, активна робота з резервістами		
Всього	100	100
4. Оцінка і атестація персоналу		
А) відсутність коштів оцінки праці і персоналу		
Б) особлива увага приділяється моніторингу кваліфікованоїробочої сили		
В) оцінка та атестації проводиться тільки для ключових посад		
Г) всі співробітники проходять періодичну атестацію, оцінкадіяльності знаходиться під контролем керівника організації		

Всього	100	100
--------	-----	-----

Продовження додатку Б

5. Розвиток персоналу		
А) не ведеться		
Б) ця проблема привертає керівництво організації тільки коли на зриває повна відсутність персоналу необхідної кваліфікації		
В) ставляться завдання з розвитку персоналу		
Г) на розвиток персоналу виділяються ресурси в необхідному обсязі		
Всього	100	100
6. Мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці		
А) про заходи щодо мотивації та стимулювання починають замислюватися тільки, коли різко знижується продуктивність і виникають конфліктні ситуації		
Б) особлива увага приділяється мотивації персоналу до високопродуктивної праці, особливо в тих випадках, коли мотивація знижується		
В) діють заходи стимулюючого характеру незалежно з посади і рівня управління		
Г) розробляються і періодично коригуються мотиваційні стимулюючі програми для різних посад		
Всього	100	100

1.3. Оцініть від 1 до 5 (5-вищий бал), на скільки Ви підтримуєте кадрову політику керівництва. Поставте оцінку в другому стовпці відповідно кожного пункту.

Критерії оцінки	Оцінка
При відборі персоналу (прийом на роботу)	
При переміщенні між посадами	
При звільненні співробітників	
При дотриманні трудового законодавства	
При організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу	
При проведенні мотивуючих і стимулюючих програм	

1.4. Чи вважаєте Ви, що на Вашому підприємстві існує чітка кадрова політика?

- А. Так
- Б. Ні
- В. Важко відповісти

2. Підбір і розстановка персоналу

2.1. Як Ви дізналися про пропонувану роботу в нашій компанії?

- А. По знайомству
- Б. Самостійно шукав роботу
- В. Мене знайшов роботодавець

2.2. Наскільки детально Вам пояснили зміст роботи, якою Ви цікавилися?

- А. Більш ніж докладно
- Б. Детально
- В. Тільки побіжно
- Г. Зовсім не пояснювали

2.3. При прийомі на роботу чи перевіряли Ваші професійні знання?

- А. Так
- Б. Скоріше так
- В. Скоріше ні
- Г. Ні

2.4. Які джерела найму персоналу використовуються, переважно

- А. Зовнішні
- Б. Внутрішні

2.5. Які зовнішні джерела персоналу використовуються при наборі співробітників на підприємство?

- А. За оголошенням
- Б. За допомогою служби зайнятості
- В. «сарафанне радіо»
- Г. Кадрові агентства
- Д. Всі джерела в певній мірі

2.6. Як здійснюється адаптація нових співробітників

- А. Інструктаж
- Б. Початкове навчання
- В. Підтримка колективу
- Г. Наставництво

3. Формування та підготовка резерву

3.1. Чи існує на підприємстві перспективне планування кадрів у вигляді підготовки кадрового резерву і його розвитку?

- А. Так
- Б. Ні
- В. Не знаю.

3.2. Чи є у співробітників, що входять в резерв, можливість кар'єрного росту?

- А. Так
- Б. Скоріше так, ніж ні
- В. Скоріше ні, ніж так
- Г. Немає

3.3. Чи ведеться з співробітниками, зарахованими в резерв, спеціальна робота по їх підготовці на резервні посади:

- А. так, ведеться активна робота
- Б. так, але періодично
- В. Ні, не ведеться, резерв створений формально

4. Оцінка і атестація персоналу

4.1. Чи проводить організація атестацію персоналу?

- А. так, проводить
- Б. ні, не проводить
- В. не знаю

4.2. Якщо проводиться, то як часто?

- А. Раз на місяць
- Б. Раз в квартал
- В. Раз на рік
- Г. Свій варіант _____

4.3. Якщо проводиться, то де?

- А. У зовнішніх центрах
- Б. У внутрішньокорпоративному центрі
- В. На робочому місці

4.4. *Хто проводить атестацію?*

- А. Спеціаліст в зовнішньому центрі
- Б. Спеціально запрошений фахівець у внутрішньокорпоративному центрі
- В. Спеціально запрошений фахівець на робочому місці
- Г. Вище керівництво у внутрішньокорпоративному центрі
- Д. Вище керівництво на робочому місці

4.5. *Чи оцінюється керівництвом Ваша праця?*

- А. Так, оцінюється за чіткими критеріями, які мені відомі
- Б. Начебто оцінюються, але не зрозуміло, за якими критеріями
- В. Оцінюється, але дуже рідко, від випадку до випадку
- Г. Таке відчуття, що моя робота керівництвом взагалі не цікавить

5. Розвиток персоналу

5.1. *Чи передбачені у підприємстві спеціальні програми з навчання та підвищення кваліфікації персоналу?*

- А. Так
- Б. Ні
- В. Важко відповісти.

5.2. *Направляли працівників Вашої організації на навчання і підвищення кваліфікації протягом останніх трьох років?*

- А. Так
- Б. Ні

5.3. *Ви хотіли б професійно зростати?*

- А. Так
- Б. Ні

5.4. *Якщо так, то це пов'язано:*

- А. З перспективами і бажанням кар'єрного росту
- Б. З бажанням професійного розвитку
- В. З цікавістю і любов'ю до професії
- Г. З потребою саморозвитку

6. Мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці

6.1. *Наскільки Ви задоволені системою заходів по мотивації в організації?*

- А. Швидше задоволений, ніж не задоволений
- Б. Задоволений
- В. Скоріше не задоволений, ніж задоволений
- Г. Не задоволений

6.2. *Які мотиваційні способи спонукання до професійного росту використовуються в організації?*

- А. Премія
- Б. Безкоштовне навчання
- В. Можливість кар'єрного росту після навчання
- Г. Не застосовуються
- Д. Інша _____

6.3. *Чи відповідає Ваша оплата праці обсягом і складністю виконуваної роботи?*

- А. Швидше відповідає
- Б. Відповідає
- В. Скоріше не відповідає
- Г. Не відповідає

6.4. Як Ви оцінюєте свою мотивацію до праці?

- А. Висока;
- Б. Середня;
- В. Низька.

6.5. Будь ласка, виберіть з перерахованих нижче стимулів виробничого і соціального життя до п'яти найбільш важливих для Вас.

- А. Розмір заробітку
- Б. Гарантія збереження роботи
- В. Справедливість винагороди
- Г. Комфорт на робочому місці
- Д. Повага, авторитет, престиж, визнання заслуг
- Е. Самостійність у прийнятті рішень в рамках своєї посади
- Ж. Можливість проявити творчість в роботі
- З. Врахування думки при ухваленні рішення
- І. Можливість просування по службі
- К. Хороші відносини з колегами і з керівництвом
- Л. Інша _____

6.6 Чи проводяться підприємством загальні культурні заходи (виїзди на природу, спільні походи з кіно, басейн, спортзал і т.д?)

- А. Проводяться, вони традиційні
- Б. Проводяться, але рідко (раз на рік і рідше)
- В. Чи не проводяться зовсім
- Г. Проводяться тільки для певної групи співробітників.

7. Трохи про себе

- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| 7.1. Ваша стать? | А. середньо-спеціальна |
| А. Чоловік | Б. неповна вища |
| Б. Жіночий | В. вища |
| 7.2. Стаж роботи на підприємстві? | 7.4. Ваш вік? |
| А. менше року | А. До 20 років |
| Б. 1-2 роки | Б. 21-30 років |
| В. 3-5 років | В. 31-40 років |
| Г. 6-10 років | Г. 41-50 років |
| Д. Більше 10 років | Д. Більше 50 років |
| 7.3. Ваша освіта? | |

в

При бажанні вкажіть свої пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики підприємства _____

Дякуємо за участь в анкетуванні!