

## ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

## INTEGRAL ASSESSMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY OF ENTERPRISES RESORT AND RECREATIONAL SPHERE

**Семенов В.Ф.**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний економічний університет

**Нєчева Н.В.**

кандидат економічних наук, викладач,  
Одеський національний економічний університет

**Кудіна Ю.В.**

студентка,  
Одеський національний економічний університет

*У статті йдеться про пошуки підходів до оцінки ефективності управління персоналом підприємств рекреаційно-туристичної сфери. Основними результатами дослідження є методичні підходи і реальна інтегральна оцінка ефективності управління персоналом рекреаційно-туристичного підприємства. Розроблена шкала оцінювання рівня ефективності персоналу, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом.*

**Ключові слова:** персонал, ефективність, оцінювання, управління, курортно-рекреаційні підприємства.

*В статье идет речь о поисках подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятий рекреационно-туристической сферы. Основными результатами исследования являются методические подходы и реальная интегральная оценка эффективности управления персоналом рекреационно-туристического предприятия. Разработана шкала оценки уровня эффективности персонала, а также предложены пути повышения эффективности управления персоналом.*

**Ключевые слова:** персонал, эффективность, оценка, управление, курортно-рекреационные предприятия.

*The article refers to the search for approaches to assessing human resources management efficiency of enterprises of recreation and tourism industry. The main results of the research are methodological approaches and real integral evaluation of personnel management efficiency recreational tourist enterprise. A range of efficiency-level evaluation staff, as well as suggested ways to improve the efficiency of personnel management.*

**Keywords:** personnel, efficiency, assessment, management, resort and recreation businesses.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Підвищення ефективності управління персоналом залежить від факторів і потребує різнобічної оцінки. При оцінці ефективності управління виникає необхідність відповідати на запитання, що спонукає персонал до високих результатів роботи. З літератури відомо, що тільки 10-15% співробітників викладаються на 100%, незалежно від стану справ у компанії, водночас більшість потребують постійної мотивації та підтримки [1]. В іншому випадку управління персоналом буде малоефективним. На жаль, нині не існує єдиного наукового підходу щодо ефективності управління персоналом, й це, у свою чергу,

ускладнює розробку та реалізацію загальнодержавної політики у сфері управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. Для здійснення ефективності управління персоналом необхідне відповідне теоретико-методологічне підґрунтя, яке сьогодні розроблене не повною мірою та не відповідає сучасним економічним реаліям. Першим кроком у цьому напрямі повинна бути всебічна, або інтегральна, оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Розробкою цього напрямку діяльності підприємства займалися М. Альберт, М. Амстронг, Л. Балабанова,

Д. Богиня, Н. Верхоглядова, Н. Гавкалова, М. Гринова, О. Даниленко, О. Крушельницька, М. Мескон, Л. Нікіфорова, С. Позднякова, М. Романюк, В. Умбрайт, Дж. Уокер П., Ф. Хедоурі та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Персонал розглядається як один із головних ресурсів ПКРС (підприємства курортно-рекреаційної сфери). Успіхи підприємств чітко пов'язані з правильною і ефективною організацією роботи його персоналу, проте використовується він ще не досить ефективно. Наукові пошуки полягають у тому, щоб шляхом систематизації та порівняння досліджень довести, що ефективність роботи ПКРС, зростання їхніх доходів, збільшення обсягів виробництва послуг залежить від персоналу, від того, на скільки працівники задоволені своєю роботою, чи об'єднані однією метою, чи націлені на успіх, чи злагоджено працюють тощо. Щоб ефективно управляти персоналом не вистачає, насамперед, його цілісної, інтегральної оцінки, яка допоможе поєднати теоретичні висновки з практичною стороною та покращить виконання поставлених завдань, відобразиться на загальному успіху підприємства загалом.

**Постановка завдання.** Завданням цього дослідження є розрахунок інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємства на основі системи показників, що всебічно характеризують діяльність персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери Одеської області.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасній науці відомо понад 100 відносних економічних показників, що характеризують діяльність персоналу, які можна розрахувати на основі звітності підприємств. Проте немає сенсу намагатися розрахувати всі можливі показники. Невелика кількість правильно підібраних показників допоможе відобразити усю необхідну інформацію.

Нами запропоновано розрахунок інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємства на основі системи показників, що всебічно характеризують діяльність персоналу.

Для вирішення поставленого наукового завдання, тобто інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери, нами були вирішені наступні ключові питання:

- визначено джерела інформації для здійснення інтегральної оцінки;
- визначено групи функцій і перелік показників, на основі яких розрахований інтегральний показник оцінки ефективності управління персоналом;
- розроблена процедура підрахунку кінцевої величини інтегрального показника;
- розроблена бальна шкала, необхідна для приведення значень інтегрального показника до порівняльного вигляду.

Джерелом інформації для проведення розрахунків слугувала звітність підприємств, що за умови ретельного аналізу, дає широкий діапазон інформації для оцінки, а також цілий ряд переваг: вона є наявною на всіх підприємствах, їй притаманна однакова процедура розрахунку й відносна відкритість.

Розрахунок інтегрального показника пропонуємо здійснювати за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$I_{\text{инт}} = \sum I_i p_i$$

де  $p_i$  – ваговий коефіцієнт;

$I_{\text{бр}i}$  – частковий індикатор.

Часткові індикатори оцінювання функцій управління персоналом об'єднують групи показників, що характеризують той чи інший аспект управління персоналом. Для відбору необхідних показників нами було розглянуто різні методики окремих авторів і авторських колективів: М. Армстронга [1], Ю. Арсеньєва [2], В. Василенко [3], А. Єгоршина [4].

У результаті були відібрані ті показники і коефіцієнти, які зустрічались у більшості аналізованих методик, а також запропоновані деякі власні показники (табл 1).

Таблиця 1

**Індикатори оцінювання функцій управління персоналом**

Функції	Індикатор	Позначення показників
Відбір персоналу	$I_{\text{віб}}$	$k1 - k3$
Кваліфікація персоналу	$I_{\text{квал}}$	$k4 - k6$
Ефективність роботи персоналу	$I_{\text{еф}}$	$k7 - k10$
Мотивація персоналу	$I_{\text{мот}}$	$k11 - k14$
Створення умов праці	$I_{\text{умпр}}$	$k15 - k17$
Інформаційне забезпечення	$I_{\text{інф}}$	$k18 - k20$
Розвиток і навчання персоналу	$I_{\text{навч}}$	$k21 - k24$

Для того, щоб уникнути різної розмірності показників ( $k1 - k24$ ) та їх різних одиниць вимірювання, нами використано лише відносні величини. Вони наведені в табл. 2.

Розглянувши групи показників, що характеризують функції управління персоналом, завданням для подальшого дослідження ми поставили проведення оціночно-аналітичної процедури зважування отриманих груп для подальшого розрахунку інтегрального показника.

Для вирішення поставленого завдання нами було використано метод аналізу ієрархій (МАІ), запропонований американським аналітиком Т. Сааті. Цей метод – це процедура ієрархічного подання даних і елементів, які є сутністю певної проблеми.

Таким чином, з метою визначення пріоритетності функцій ефективності управління персона-

лом, нами на судження експертів було представлено сім груп, які було необхідно ранжувати між собою, тобто визначити їх важливість для кінцевої мети – розрахунку інтегрального показника.

Для визначення експертних оцінок під час проведення попарних порівнянь експертам було запропоновано використання бальної шкали, що запропонована Т. Сааті та модернізована нами відносно мети проведеного дослідження (табл. 3).

Після того, як була розроблена шкала оцінки, а експерти представили свої судження, нами була складена матриця для порівняння відносної важливості індикаторів функцій між собою (табл. 4).

Таким чином, із табл. 4 видно, що функція ефективності роботи персоналу сприймається експертами найбільш важливою при побудові інтегрального показника; на другому місці знаходиться функція розвитку і навчання персоналу, на третьому – кваліфікація і т. д.

У табл. 4 також наведено відношення погодженості, яке складає 0,091. Для того, щоб бути прийнятною, величина відношення погодженості повинна бути близькою до 10,0% або бути меншою. У деяких випадках припустиме значення величини становить 20,0%. У всіх інших ситуаціях, якщо відношення погодженості виходить за допустимі межі, експертам рекомендується

Таблиця 2

## Індикатори та показники функцій управління персоналом

Індикатор	Позначення	Показники	Форма вираження
<i>I<sub>відб</sub></i>	<i>k1</i>	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	<i>Коеф.</i>
	<i>k2</i>	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	<i>Частка</i>
	<i>k3</i>	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	<i>Частка</i>
<i>I<sub>квал</sub></i>	<i>k4</i>	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	<i>Тр</i>
	<i>k5</i>	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	<i>Тр</i>
	<i>k6</i>	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	<i>Частка</i>
<i>I<sub>еф</sub></i>	<i>k7</i>	Зростання рівня продуктивності праці	<i>Тр</i>
	<i>k8</i>	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	<i>Тр</i>
	<i>k9</i>	Рівень завантаженості підприємства	<i>Частка</i>
	<i>k10</i>	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	<i>Коеф.</i>
<i>I<sub>мот</sub></i>	<i>k11</i>	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці	<i>Частка</i>
	<i>k12</i>	Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням	<i>Тр</i>
	<i>k13</i>	Зростання середньомісячної заробітної плати	<i>Тр.</i>
	<i>k14</i>	Зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат	<i>Тр</i>
<i>I<sub>умпр</sub></i>	<i>k15</i>	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	<i>Частка</i>
	<i>k16</i>	Підвищення рівня комфортабельності робочих місць	<i>Тр</i>
	<i>k17</i>	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	<i>Тр</i>
<i>I<sub>інф</sub></i>	<i>k18</i>	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	<i>Частка</i>
	<i>k19</i>	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	<i>Тр</i>
	<i>k20</i>	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	<i>Тр</i>
<i>I<sub>навч</sub></i>	<i>k21</i>	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	<i>Частка</i>
	<i>k22</i>	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	<i>Тр</i>
	<i>k23</i>	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	<i>Тр</i>
	<i>k24</i>	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	<i>Тр</i>

детальніше вивчити проблему та переоцінити свої судження. В нашому випадку значення відношення погодженості за матрицею ранжування функцій перебуває у нормативних межах, що підтверджує об'єктивність отриманих результатів.

Отже, проведене дослідження за методом аналізу ієрархії дозволило виявити найбільш пріоритетні групи функцій управління персоналом. Також результат проведеного дослідження став підставою для розробки інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери та дозволив надати кожній групі функцій управління персоналом відповідні ваги.

При оцінці важливості впливу окремих факторів на ефективність управління підпри-

ємств курортно-рекреаційної сфери широке застосування знайшли експертні методи, які дають змогу визначити ступінь значимості того чи іншого чинника за умов, коли на підприємстві відсутні необхідні інформаційні дані або їх неможливо визначити для здійснення розрахунків математичними методами.

За своєю суттю методи експертних оцінок – це спосіб оцінки значень показника на основі опитування фахівців певного підприємства або зовнішніх експертів. Відповіді експертів у подальшому обробляють за допомогою статистико-математичних методів.

Таким чином, з метою визначення загальної ефективності управління персоналом на досліджуваних 5 підприємствах курортно-

Таблиця 3

**Шкала бальних оцінок експертів при процедурі попарного порівняння функцій управління персоналом**

Бальна оцінка експертів	Критерії оцінки	Пояснення
1	Рівна відповідність двох функцій управління персоналом	Обидві функції вносять однаковий вклад для досягнення цілей
3	Помірна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Досвід та судження дають незначну перевагу однієї функції над іншою
5	Істотна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Досвід та судження дають сильну перевагу однієї функції над іншою
7	Значна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Перевага однієї функції над іншою є дуже сильною. Її перевага є майже явною
9	Дуже сильна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою	Свідоцтво на користь однієї функції є у вищій мірі переважною
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями експертів (застосовується в компромісному випадку)	Ситуації коли компромісне рішення є необхідним
Зворотні величини: 1/2 або 0,500 1/3 або 0,333 1/4 або 0,250 1/5 або 0,200 1/6 або 0,167 1/7 або 0,143 1/8 або 0,125 1/9 або 0,111	Якщо при порівнянні однієї функції ефективного управління персоналом з іншою отримане одне із вищевказаних чисел (наприклад 9), то при порівнянні другої функції із першою виходить зворотна величина (1/9 або 0,111)	Обґрунтоване припущення

Таблиця 4

**Матриця ранжування індикаторів функцій управління персоналом між собою**

Індикатор	$I_{відб}$	$I_{квал}$	$I_{еф}$	$I_{мот}$	$I_{умпр}$	$I_{інф}$	$I_{навч}$	Ранг
$I_{відб}$	1,000	1,000	0,500	2,000	7,000	3,000	0,500	5
$I_{квал}$	1,000	1,000	0,250	1,000	6,000	6,000	0,250	3
$I_{еф}$	2,000	4,000	1,000	3,000	8,000	8,000	0,333	1
$I_{мот}$	0,500	1,000	0,333	1,000	6,000	3,000	0,200	4
$I_{умпр}$	0,143	4,000	0,125	0,167	1,000	0,333	0,125	7
$I_{інф}$	0,333	0,167	0,125	0,333	3,000	1,000	0,143	6
$I_{навч}$	2,000	1,000	3,000	5,000	8,000	7,000	1,000	2
Відношення погодженості								0,091

Таблиця 5

**Вихідні дані для обчислення коефіцієнту конкордації індикатора відбору персоналу**

Варіант	1	2	3	4	5	Разом
Сума балів за окремими варіантами ( $\sum R_i$ )	131	128	133	129	127	648
Відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів (d)	31	27	26	32	30	x
Сума квадратів відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів (d <sup>2</sup> )	961	729	676	1024	900	4290

рекреаційної сфери нами було проведено анкетне опитування.

За результатами проведеного самооцінювання експертів, а також за допомогою використання інших означених критеріїв відбору, на кожному із розглянутих підприємств були обрані надійні експерти.

Оптимальна кількість експертів на підприємствах була визначена числом проблем, які підлягали оцінці. Серед опитуваних частка керівників підприємств склала 34%, а фахівців – 66%.

Для досягнення узгодженості між фахівцями, оцінки експертів були піддані аналізу на несуперечливість: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів не повинна перевищувати 50%. На тих підприємствах, де кількість експертів була більше трьох, оцінки були піддані попарному порівнянню. Аналіз результатів опитувань, згідно з наведеними вище правилами, показав прийнятну узгодженість думок експертів і можливість використання їх у розрахунках. У разі виявлення між думками експертів істотних протиріч, спірні питання обговорювались на спеціальних нарадах.

Одержані в результаті опитування дані також були піддані статистичній обробці, що передбачає оцінювання ступеня узгодженості умов експертів. Мірою цієї узгодженості слугував коефіцієнт кореляції Кендала (коефіцієнт конкордації), який відображає відношення суми квадратів відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів до максимально можливої суми квадратів відхилень і розраховується за формулою [5]:

$$K = \frac{12 \sum d^2}{m^2(n^3 - n)}$$

де K – коефіцієнт конкордації;

m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів оцінки;

d – відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів, яке в свою чергу обчислюється за формулою:

$$d = \sum R_i - 0,5n(m + 1),$$

де R – ранг групи.

Вихідні дані для обчислення коефіцієнта конкордації індикатора відбору персоналу представлено в табл. 5

За даними таблиці, середня сума рангів становить 130, сума квадратів відхилень 4290, звідси коефіцієнт конкордації складає:

$$K = 12 * 4290 / (23^2 (5^3 - 5)) = 0,811$$

Це свідчить про достатньо високий ступінь узгодженості в оцінках експертів щодо значущості досліджуваних ознак (чим вищий ступінь узгодженості, тим більше значення коефіцієнта наближується до 1).

Перевірка істотності коефіцієнта конкордації здійснювалась за допомогою критерію  $\chi^2$  з (m – 1) числом ступенів свободи.

Статистична характеристика критерію розраховується за формулою:

$$\chi^2 = Km(n - 1)$$

В нашому випадку  $\chi^2 = 0,811 * 23 * (5 - 1) = 74,61$ , що значно перевищує критичне значення  $\chi^2(5) = 11,07$ , і дає підстави стверджувати з імовірністю 95%, що значення коефіцієнта конкордації є не випадковим і дає об'єктивну оцінку досліджуваної ситуації.

Для всіх інших функціональних груп індикаторів оцінювання функцій управління персоналом коефіцієнти конкордації також перевищували значення у 75,0%, а критерії  $\chi^2$  свідчили про достовірність отриманих даних (табл. 6).

Таблиця 6

**Значення коефіцієнтів конкордації та критерії  $\chi^2$  для функцій інтегральної оцінки ефективності управління персоналом**

Назва функції	Коефіцієнт конкордації	Критерій $\chi^2$
Кваліфікація персоналу	0,756	69,55
Ефективність роботи персоналу	0,792	72,86
Мотивація персоналу	0,803	73,88
Створення умов праці персоналу	0,799	73,51
Інформаційне забезпечення персоналу	0,815	74,98
Розвиток і навчання персоналу	0,767	70,56

Таким чином, результати анкетування та експертного оцінювання вказують на відсутність ключових відмінностей між оцінками функцій інтегрального показника управління персоналом в опитуванні респондентів, що дозволяє використовувати отримані дані для подальших розрахунків.

Проведені опитування стали основою для розробки та розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом.

У табл. 7 представлено значення вагових коефіцієнтів  $p_i$ , які були отримані за результатами експертного оцінювання.

Таблиця 7  
**Значення вагових коефіцієнтів**

Назва функції	Ваговий коефіцієнт
Відбір персоналу	0,12
Кваліфікація персоналу	0,15
Ефективність роботи персоналу	0,25
Мотивація персоналу	0,14
Створення умов праці персоналу	0,08
Інформаційне забезпечення персоналу	0,10
Розвиток і навчання персоналу	0,16

У табл. 7 представлено значення інтегрального індикатора управління персоналом для п'яти досліджуваних підприємств курортно-рекреаційної сфери за 2011-2014 рр.

Таблиця 8  
**Значення інтегрального індикатора ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств за 2011-2014 рр.**

Підприємство	Роки			
	2011	2012	2013	2014
Санаторій «Лермонтовський»	0,2944	0,3421	0,4291	0,6160
Санаторій «Магнолія»	0,2272	0,2791	0,4490	0,5048
Санаторій «ім. Пірогова»	0,1782	0,2064	0,2722	0,3296
Санаторій «Біла акація»	0,1663	0,2049	0,2636	0,3804
Санаторій «ім. Горького»	0,1954	0,2199	0,3362	0,3677

На основі значень інтегрального індикатора управління персоналом визначено, що рівень ефективності управління персоналом Санаторію «Лермонтовський» є найвищим (значення  $I = 0,6160$ ). Найнижчий рівень спостерігається у Санаторія «ім. Пірогова» (значення  $I = 0,3296$ ). Таке значення показника обумовлене в першу чергу низьким рівнем продуктивності праці, мотиваційного забезпечення та доступу персоналу до інформаційних баз даних.

На рис. 1 наведена динаміка інтегрального індикатора ефективності управління персоналом по досліджуваних підприємствах.

Як видно з рисунку, по всіх підприємствах прослідковується динаміка до підвищення рівня

інтегрального індикатора ефективності управління персоналом.

На підставі розрахунку інтегрального індикатора ефективності управління персоналом та інших проведених досліджень, нами розроблена шкала оцінювання рівня ефективності персоналу, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом. Вона наведена в табл. 9.

Таблиця 9  
**Шкала оцінювання рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом**

Рівень ефективності управління	Діапазон значень інтегрального показника
Мінімальний	[0,0 – 0,2]
Низький	[0,2 – 0,4]
Середній	[0,4 – 0,6]
Високий	[0,6 – 0,8]
Оптимальний	[0,8 – 1,0]

До першої групи з мінімальним рівнем ефективності управління персоналом у 2011 р. ввійшли три підприємства: Санаторій «ім. Пірогова», Санаторій «Біла акація» та Санаторій «ім. Горького». Проте в наступні роки ці підприємства перейшли до вищої групи.

У 2014 р. до групи з оптимальним рівнем ефективності управління персоналом не ввійшло жодне підприємство, до другої – Санаторій «Лермонтовський», до групи з середнім рівнем ефективності управління персоналом увійшов Санаторій «Магнолія», а Санаторій «ім. Пірогова», Санаторій «Біла акація» та Санаторій «ім. Горького» ввійшли до групи з низьким рівнем ефективності управління персоналом.

Для підвищення рівня ефективності управління персоналом нами запропоновано певні шляхи для окремих груп підприємств. Вони наведені в табл. 10.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Запропонована інтегральна оцінка дозволила об'єднати в одному показнику різні за економічним змістом та вагомістю фактори ефективності управління персоналом. Це спрощує процедуру оцінки ефективності управління персоналом на конкретному підприємстві, а іноді є єдиним можливим варіантом її проведення і надання об'єктивних висновків. Адаптація представлених авторами розробок дає можливість функціонально підійти до забезпечення ефективності управління персоналом ПКРС, що, у свою чергу, сприяє тиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат виробництва та покращенню якості послуг підприємств рекреаційно-туристичної сфери.

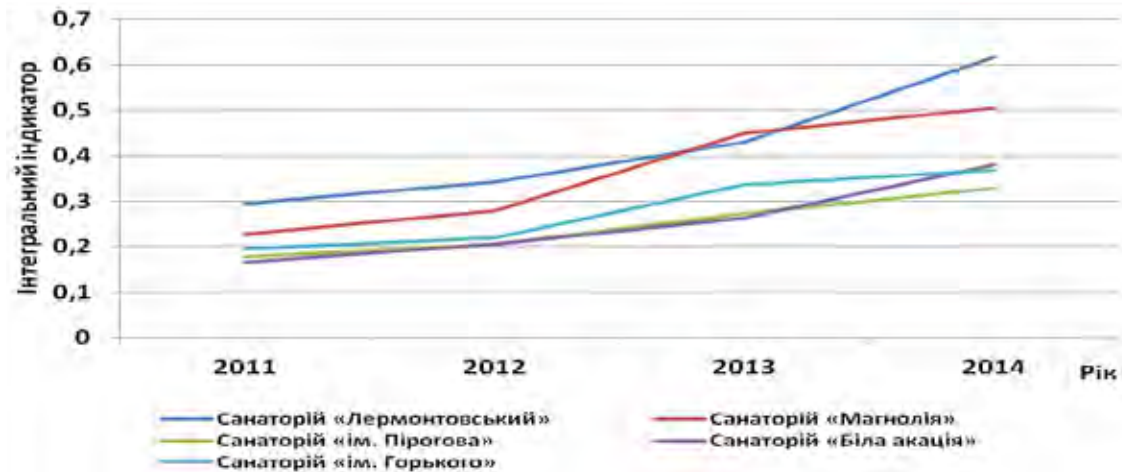


Рис. 1. Динаміка інтегрального індикатора ефективності управління персоналом досліджуваних підприємств

Таблиця 10

Шляхи підвищення ефективності управління персоналом в окремих групах підприємств

Рівні ефективності управління	Шляхи підвищення ефективності управління персоналом
Мінімальний	Стан підприємства вкрай нестабільний, розвиток ускладнений. Ситуація вимагає розробки максимального комплексу заходів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення системи матеріального і не матеріального стимулювання;</li> <li>- підвищення рівня організації праці;</li> <li>- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб у навчанні (розробка критеріїв);</li> <li>- дослідження причин плинності персоналу;</li> <li>- стимулювання ініціативності та творчого розвитку персоналу;</li> <li>- підвищення ефективності управління робочим часом, активні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці;</li> <li>- удосконалення організаційної структури управління персоналом. Доцільним є проведення заходів щодо виявлення оптимального шляху управління персоналом для досягнення оптимального рівня ефективності діяльності персоналу підприємства в наступних роках</li> </ul>
Низький	Підприємство має рівень, що значною мірою не відповідає умовам забезпечення ефективності діяльності персоналу. Ситуація вимагає коригуючих дій у сфері: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробки нормативної та методичної кадрової документації;</li> <li>- запровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою та результатами праці;</li> <li>- запровадження технології управління профорієнтацією та адаптацією (можливе створення системи наставництва);</li> <li>- запровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів, побудови мотиваційного профілю кожного працівника</li> </ul>
Середній	Стан підприємства відносно стабільний. Ієр має значення, наближені до порогових, що вказує на необхідність розроблення заходів (організаційних, мотиваційних) задля уникнення погіршення ситуації на підприємстві у тому числі побудови мотиваційного профілю кожного працівника
Високий	Стан підприємства постійно стабільний. Необхідні заходи (головним чином організаційного характеру) підтримки стабільності функціонування підприємства.
Максимальний	Підприємство стабільно функціонує, наявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та запровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу. [6]

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с. ;
2. Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.
3. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 420 с. 4.;
4. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с.].
5. Семенов В. Ф., Нечева Н. В. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: ОНЕУ, 2015 – Вип. 3 № 58 – С. 214-220 (0,64 друк. арк.).
6. Семенов В. Ф., Нечева Н. В. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу./ Зб. Наук. праць ХНАДУ «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва», № 2 (9), 2015 – Харків: ХНАДУ. – с. 127-133.