

**Василь Федорович СЕМЕНОВ**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та управління туризмом,  
Одеський національний економічний університет  
E-mail: semva@ukr.net

**Наталія Валеріївна НЄЧЕВА**

аспірантка кафедри економіки та управління туризмом,  
Одеський національний економічний університет  
E-mail: nata\_1989-08@mail.ru

**МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ**

Семенов, В. Ф. Методи та моделі відбору персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери [Текст] / Василь Федорович Семенов, Наталія Валеріївна Нечева // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 21. – № 2. – С. 206-212. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розглянуто проблеми організації управління персоналом і залучення його до процесу підвищення якості надання рекреаційних послуг медичного призначення. Метою статті є аналіз і оцінка сучасного стану відбору й набору персоналу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, обґрунтування методологічних основ та моделі управління персоналом останніх. Досліджено формування медичних кадрів на державному рівні з використанням вертикально інтегрованого методу. З'ясовано, що процедура формування структури персоналу повинна містити такі взаємопов'язані компоненти, як: планування потреби, якісна інноваційна підготовка, пріоритет найактуальніших для даного підприємства курортно-рекреаційної сфери спеціальностей, система безперервного підвищення кваліфікації і професійного зростання; відбір медичних працівників з урахуванням демографічних показників, співвідношення між необхідною кількістю медичних працівників та їх категорій і кількістю потенційних споживачів їх послуг. Досліджено методологічні основи оцінки сучасного стану відбору працівників на підприємствах курортно-рекреаційної сфери на базових принципах розвитку персоналу і здатності його надавати якісні рекреаційні, головним чином, лікувальні послуги. Загалом відбір персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери пов'язаний не з одним рішенням, а з багатьма альтернативами, з вибором оптимального варіанту, тому вирішувати питання щодо відбору персоналу треба із урахуванням усіх поточних та прогнозованих факторів і обставин.*

**Ключові слова:** підприємства курортно-рекреаційної сфери; персонал; управління персоналом; рекреаційні послуги; лікувальні послуги; якісні послуги; відбір персоналу; оцінка персоналу.

---

## Vasyl Fedorovych SEMENOV

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
Department of Economics and Tourism Management,  
Odessa National Economic University,  
E-mail: semva@ukr.net

## Natalia Valeriyivna NYECHEVA

PhD Student,  
Department of Economics and Tourism Management,  
Odessa National Economic University,  
E-mail: nata\_1989-08@mail.ru

# METHODS AND MODELS OF PERSONNEL SELECTION OF THE ENTERPRISES OF RESORT AND RECREATION AREAS

### Abstract

*In the article problems of organization of personnel management and its involvement into the QA process of providing recreation services for medical purposes are considered. The aim of the article is to analyse and assess the current state of the selection and recruitment of staff in enterprises of resort and recreation areas, and to substantiate the methodological foundations and models of personnel management in enterprises of resort and recreational areas. To study the formation of medical personnel at the state level, we have used a vertically integrated method. It has been clarified that the procedure of formation of structure of the personnel which should include the following interrelated components: planning, innovative quality preparing, the priority of most relevant to this enterprise resort and recreation areas of specialties, a system of continuous training and professional growth; selection of medical workers with regard to the demographic indicators, the ratio between the required number of medical workers and their categories and the number of potential consumers of their services. Methodological base of assessment of the current state of selection of workers in enterprises of resort and recreation areas on the basic principles of staff development and its ability to provide quality recreation, primarily therapeutic services has been investigated. In General, the selection of the personnel of the enterprises of the resort and recreation sphere is associated not only with a single solution, but with many alternatives, with the selection of the best option. Therefore, the question of the selection of staff should be solved with the consideration of all current and projected factors and circumstances.*

**Keywords:** enterprises of resort and recreation areas; personnel; personnel management; recreation services; therapeutic services; quality services; selection of personnel; evaluation of staff.

### JEL classification: M12

---

### Вступ

За своєю суттю курортно-рекреаційні послуги, які надають підприємства курортно-рекреаційної сфери, – це, головним чином, санаторно-курортний продукт, який є певною сукупністю медичних та рекреаційних послуг, а також послуг з розміщення, харчування, транспортного, інформаційного та анімаційного обслуговування споживачів. Увесь цей перелік послуг має супроводжуватись високим рівнем обслуговування, іміджем курортно-рекреаційного комплексу, професіоналізмом персоналу, наявністю стимулювальних факторів [1, с. 45]. Проблемність підбору персоналу виникає у зв'язку з невідповідністю здобутої ним освіти у сфері компетенцій, які він повинен виконувати. Формальність та необов'язковість розвитку персоналу з відповідністю положенням концепції неперервної освіти призводить до частоті втрати навиків використання прогресивних технологій обслуговування, нижчого рівня сервісу. Загалом це призводить до погіршення якісних параметрів пропонованих суб'єктами курортно-рекреаційної сфери послуг. В умовах переходу підприємств курортно-рекреаційної сфери (ПКРС) України до ринкових форм господарювання все більшого значення набувають проблеми організації управління персоналом і залучення його в процес підвищення якості надання рекреаційних, головним чином – лікувальних, послуг. Якість надання послуг є також одним із показників ефективності використання персоналу, особливо в курортно-рекреаційних закладах, оскільки головним ресурсом персоналу тут є працівники медичної кваліфікації, від ефективності використання яких залежать результати діяльності й конкурентоспроможності ПКРС на ринку курортно-рекреаційних послуг. У практичній роботі ПКРС помітно знижується провідна роль виробника курортно-рекреаційних послуг і підсилюється роль споживачів – рекреантів, зростає увага до їх потреб і запитів. У зв'язку з цим

основною робочою ідеєю ПКРС стає орієнтація на потреби споживача рекреаційних послуг, головним чином – медичного призначення, і якість їх надання. Частина персоналу ПКРС – медичні кадри. Вони є однією з найважливіших складових ресурсів курортно-рекреаційної сфери, адже вони забезпечують ефективність діяльності персоналу ПКРС загалом, що ставить його потенціал пріоритетом у функціонуванні санаторіїв і курортів як курортно-рекреаційної системи, де кадрова стратегія будується з урахуванням потреб суспільства. Відповідно значно підвищуються кваліфікаційні вимоги, моральне й матеріальне заохочування насамперед до тієї частини персоналу ПКРС, що надає медичні послуги у санаторіях. Для цієї категорії персоналу ПКРС існує потреба у підвищенні кваліфікації працівників, ознайомленні їх з новими лікувальними технологіями, але дотепер у курортно-рекреаційній галузі не існує будь-якої реально діючої системи такого напрямку. Потрібні аналіз і оцінка сучасного стану відбору персоналу на ПКРС на предмет здатності його надавати якісні рекреаційні, зокрема лікувальні, послуги. Розв'язання цих питань визначається наявністю методичного інструментарію організації ефективного управління персоналом.

Проблеми управління персоналом підприємств КРС висвітлено в роботах учених А. М. Ветитнева, Л. П. Дядечко, В. А. Квартального, Н. І. Кабушкіна, А. М. Колота, Ю. В. Прушинського, А. А. Крилова, Ф. І. Хміля, Г. В. Щокіна та ін. У своїх роботах фахівці досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом, відображають особливості управління, що обумовлені впливом різних чинників і систем структурної організації підприємства, пропонують різні методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу в системі кадрового менеджменту. При цьому питання, пов'язані з розробкою методів і моделей організації ефективного управління персоналом ПКРС, вимагають більш детального й глибокого дослідження.

В умовах ринкової економіки зростає необхідність наукових розробок окремих аспектів ефективного управління персоналом ПКРС, таких, як: відбір і набір персоналу, його старіння і гендерні особливості, компетенція і мотивація молодих фахівців до надання якісних курортно-рекреаційних послуг медичного призначення. Потрібні також методологічні основи та моделі підвищення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

### **Мета статті**

Метою статті є аналіз і оцінка сучасного стану відбору й набору персоналу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, обґрунтування методологічних основ та моделі управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Сучасна стратегія управління персоналом ПКРС, це, насамперед, відповідальність як державних органів влади, так і суспільства, зокрема професійних асоціацій працівників курортно-рекреаційної сфери, які намагаються регулювати персонал, визначати та задовольняти реальні потреби в медичних кадрах, а також здійснювати підтримку та контроль заходів у сфері їх підготовки і результативного використання. Перераховані функції визначають основний зміст самої діяльності по управлінню персоналом на підприємствах КРС і, природно, вимагають систематичного аналізу ефективності виконання управлінських функцій. Розвиток персоналу ПКРС базується на таких принципах: задоволення потреби у кваліфікованих і досвідчених працівниках з урахуванням досягнень медичної науки і курортології; пропорційний розподіл персоналу за відділами підприємства; рівень надання медично-санаторних послуг; забезпечення персоналу роботою, застосування сучасних методів відбору й набору персоналу тощо. Кадровий дефіцит, що існує у двох вимірах: чисельному і якісному, має бути подоланий, якщо: формування медичних кадрів здійснювати на державному рівні з використанням вертикально інтегрованого методу; у процедуру формування структури персоналу залучити такі взаємопов'язані компоненти, як: планування потреби, якісна інноваційна підготовка, пріоритет найактуальніших для певного ПКРС спеціальностей, система неперервного підвищення кваліфікації і професійного зростання; відбір медичних працівників з урахуванням демографічних показників, співвідношення між необхідною кількістю медичних працівників та їх категорій і кількістю потенційних споживачів їх послуг. Основні причини недобору персоналу у курортно-рекреаційній сфері: низька оплата праці; зниження престижності професії; зміна професії; природний рух, професійна міграція (зовнішня); високий коефіцієнт «вигорання» у професії. Тому формування персоналу загалом і зокрема з медичних спеціальностей необхідно розглядати як комплексну та багатофакторну систему підбору кваліфікованих працівників за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Метою цієї системи є забезпечення потреби курортно-рекреаційної сфери та окремих її закладів у необхідній кількості спеціалістів у конкретні терміни. Важливою проблемою, яка пов'язана із залученням і утриманням медичного персоналу, є тенденція до старіння. Особливо це стосується медсестер. Тенденція до старіння лікарів сповільнилася за рахунок збільшення у професії питомої ваги жінок: серед лікарів віком молодше 36 років більшість становлять жінки, тоді як у віковій категорії 55–64 років жінок — тільки 16 %.

Зважаючи на те, що жінки на ПКРС становлять переважну більшість (61,1 % серед лікарів і 94 % серед середнього медичного персоналу), гендерні особливості, які пов'язані з довгостроковою відсутністю медичного персоналу на робочому місці (вагітність, відпустка з догляду за дитиною тощо), потребують уваги при прогнозуванні та плануванні кадрового забезпечення ПКРС. Забезпеченість якісним персоналом ПКРС краща в областях, на території яких розташовані вищі медичні навчальні заклади, превалює промисловий сектор в економіці регіону, висока концентрація науково-дослідних і курортно-рекреаційних закладів. Найнижча забезпеченість персоналом в областях, де переважає сільськогосподарська форма економіки. Основними причинами низької укомплектованості ПКРС є недостатня мотивація (низька оплата праці та недосконалі соціально-побутові умови) для залучення кадрів. Тому формування останніх необхідно розглядати як комплексну та багатофакторну систему підбору кваліфікованих працівників ПКРС за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел у необхідній кількості спеціалістів у конкретні терміни. Основними завданнями формування фахівців для ПКРС є: використання комплексного та багатофакторного підходу, який передбачає розробку узгодженої процедури кадрового планування; визначення потреб у персоналі; організація ефективної взаємодії між різними рівнями управління; виявлення головних кадрових проблем; моніторинг процесу управління формуванням персоналу. Управління персоналом – важлива частина менеджменту ПКРС. Основою кадрової політики є наступні пріоритети: планування; набір персоналу й створення резерву кадрів; відбір і оцінка кандидатів на кожне робоче місце; визначення заробітної плати й пільг; профорієнтація працівника на розуміння того, що очікує від нього підприємство; навчання; оцінка трудової діяльності й доведення її до працівника; підготовка й перепідготовка керівних кадрів, просування по службі.

Управління персоналом має входити до обов'язків не тільки керівника ПКРС і його заступників, але й завідувачів відділеннями, головної й старших медичних сестер. Ефективний відбір кадрів повинен бути однією з форм попереднього контролю якості трудових ресурсів. Оцінюючи кандидата, варто звертати увагу на здоров'я, зовнішність, манери, освіту, досвід роботи, причину пошуку нового місця роботи, інтереси, лідерство, почуття відповідальності, товариськість, вплив роботи на особисте життя. При оцінці персоналу визначається кількість осіб, що виконують певний вид діяльності, якість праці, рівень професійної підготовки, чисельність персоналу, необхідного для оптимізації управління лікувальним процесом.

Заробітна плата встановлюється працівникові відповідно до діючої в ПКРС системи оплати праці (положення про оплату праці персоналу). Тарифні ставки встановлюються на основі тарифної сітки й тарифних коефіцієнтів. Тарифна ставка по першому розряду розглядається й устанавлюється із січня кожного року. У положенні про оплату праці обов'язково передбачаються доплати, що компенсують роботу в шкідливих умовах, у нічний час, сумісництво професій, напружений характер робіт і надбавки, які виплачуються за безперервний стаж роботи, професійну майстерність, почесне звання, учений ступінь тощо. В управлінні персоналом важливим моментом є розробка заходів щодо підвищення зацікавленості персоналу своєю роботою. Негативна оцінка умов праці й відсутність адекватного матеріального стимулювання підходять під визначення «стресових» і можуть призводити й до розвитку синдрому «емоційного вигорання». Через це діяльність з управління і підвищення ефективності персоналу має дотримуватися певних принципів і базуватися на певних моделях відбору персонального складу працівників підприємств курортно-рекреаційної сфери (табл. 1).

Усі проблеми персоналу, які можуть виникати в майбутньому, мають бути передбачені у цільовому плануванні його потреб, плануванні заходів, які повинні проводитися для створення, розвитку, збереження, застосування персоналу, його оплати, а також для звільнення. Слід дотримуватися норми, за якою витрати на кадрове планування не повинні перевищувати позитивних результатів (ефектів, витрат) від їх упровадження. Якщо період перспективного кадрового планування кількісних потреб менший, ніж період підготовки (залежно від специфіки праці), то забезпечити своєчасну підготовку потрібної кількості працівників неможливо. Як джерело формування персоналу ПКРС, особливе значення має перекваліфікація кадрів. Загальну потребу в кадрах слід визначати за допомогою одного з трьох методів, що взаємодоповнюють один одного: штатно-номенклатурний метод полягає у порівнянні штатної чисельності працівників установи зі штатною чисельністю іншої установи, що надає той самий об'єм послуг у тій самій сфері діяльності, але з меншою чисельністю штатного складу; розрахунково-балансовий метод, що базується на реалізації принципів рівності між ресурсною і розподільчою частинами трудових балансів; аналітично-дослідний метод, що полягає у вивченні та аналізі робіт, які виконуються, або під час проведення спостережень, або при точному вимірі обсягу інформації. Застосовують також статистичні методи та методи моделювання. Для короткострокового планування є метод екстраполяції, тобто пропорційне перенесення сьогоденної ситуації в майбутнє, але при цьому він не враховує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, має певний рівень помилок. Відтворити різні сценарії підвищення ефективності управління персоналом ПКРС можливо за допомогою методів моделювання, що ґрунтуються на побудові моделі діяльності підприємства, перевагою якого є можливість передбачити потреби в персоналі на кожному окремому етапі стратегічного плану.

Особливість методу в тому, що модель необхідно складати для адекватного реального ПКРС.

**Таблиця 1. Методологічні основи та моделі відбору персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери**

Головні принципи управління	Основні моделі підвищення ефективності управління персоналом
<b>1. Модель формування фахівців для ПКРС</b>	
Задоволення потреби у кваліфікованих і досвідчених працівниках з урахуванням досягнень медичної науки і курортології	Розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів); упровадження інновацій у сфері наукової організації праці; мотивація професійно-кваліфікаційного просування працівників і планування їх трудової кар'єри; організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньогалузевий, та відповідна її організація; планування; набір персоналу й створення резерву кадрів; відбір і оцінка кандидатів на кожне робоче місце; визначення заробітної плати й пільг; профорієнтація працівника; впровадження сучасних технологій комплексної оцінки та атестації персоналу тощо.
<b>2. Модель підтримки працівників ПКРС</b>	
Підвищення якості життя працівників підприємства	Організація та впровадження системи соціальної підтримки персоналу; організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці і здоров'я працівників; формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, яка орієнтована на соціальну відповідальність; сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, соціального), які спрямовані на забезпечення якості життя працівників; організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства;
<b>3. Модель підтримки якісного відбору персоналу</b>	
Застосування сучасних методів відбору й набору персоналу	Визначення потреб у персоналі і головних кадрових проблем; забезпечення переходу до формування працівника, який є не лише активним споживачем нових знань, але й їх генератором; використання комплексного та багатofакторного підходу, який передбачає розробку узгодженої процедури кадрового планування; організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.); суспільного та економічного розвитку держави; моніторинг процесу управління формуванням персоналу.
<b>4. Модель підтримки якісного надання медичних послуг ПКРС</b>	
Підвищення якості надання медично-санітарних послуг	Упровадження раціональних організаційних і економічних заходів у сферу кадрової політики; якісне ведення медичної документації; чітке дотримання стандарту санаторно-курортної допомоги; дотримання всіх базисних елементів управління підприємством курортно-рекреаційної сфери як гаранта якісної медичної допомоги

Ринкові відносини у колективі визначають необхідність перегляду системи оплати праці працівників. Стратегічна її орієнтація повинна укладатися в розробку заходів з підвищення зацікавленості персоналу своєю роботою на основі стимулювальної функції заробітної плати. Для цього створюється положення про встановлення надбавок, що вноситься в колективний договір про соціально-трудове партнерство між адміністрацією й колективом. Коли персонал ознайомлений з особливостями диференційованої оплати праці й об'єктивним набором оцінних критеріїв, що становлять індивідуальний трудовий рейтинг, він упевнений у тім, що видана працівникові винагорода є заслуженою. Розмір преміювання залежить від оцінки виконання професійних обов'язків працівником і результату фінансово-господарської діяльності ПКРС. Розмір фонду матеріального заохочення формується за рахунок щомісячного відрахування (не менш 5 %) від суми отриманого прибутку, а преміювання здійснюється принаймні два рази на рік. Оціночні показники повинні мати кількісний вираз й бути внесені до правила внутрішнього трудового розпорядку ПКРС у вигляді додатка до колективного договору. Обов'язковими розділами правил внутрішнього трудового розпорядку є регламентація порядку прийому й звільнення працівників, перелік основних обов'язків кожного працівника, норми робочого часу в структурних підрозділах ПКРС, показники заохочень за працю й відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Преміювання медичного персоналу здійснюється при відсутності порушень працівником трудової й виконавчої дисципліни, при дотриманні стандартів надання санаторно-курортної допомоги, відсутності

скарг, позитивній оцінці роботи персоналу за даними анонімного анкетування пацієнтів, якісному веденні медичної документації. До додаткових показників преміювання належать освоєння працівником суміжної професії, участь у конкурсах професійної майстерності, участь у заходах, проведених адміністрацією ПКРС, участь у науковій праці (для лікарів), виступ на науково-практичних конференціях, асоціаціях, участь у суспільному житті колективу.

При формуванні умов оплати праці передбачаються й персональні коефіцієнти для залучення й закріплення найбільш кваліфікованих кадрів. Таким чином, на підставі цих документів створюються, наскільки можливо, мотиваційні механізми для підвищення якості й ефективності трудової діяльності персоналу. Однак варто мати на увазі, що якість медичного обслуговування пацієнтів залежить не тільки від професійного рівня, але й від особистісних якостей медпрацівників.

Вивчення соціального портрета медичного персоналу є найважливішим компонентом діяльності ПКРС, тому що соціальний стан працівника багато в чому визначає його трудову поведінку. Перебуваючи в колі як своїх життєвих проблем, так і проблем своїх пацієнтів, останній зазнає при цьому подвійного соціально-психологічного навантаження.

Для вивчення якості життя персоналу звичайно використовуються анкети (анонімні й неanonімні), що містять питання, які дозволяють оцінити проблеми мотивації праці, соціально-психологічний клімат у колективі, відношення з керівництвом, задоволеність від виконуваної роботи, родинний стан, рівень матеріального статку тощо [2, с.127]. Медичний персонал звичайно бере активну участь у процесі оцінки соціальних питань свого життя й праці. Компетентний управлінець повинен мати достатню кваліфікацію, щоб оцінити роботу установи. До симптомів «недостатності управління» належать: непривітна атмосфера в колективі, регулярні конфлікти між співробітниками, зниження якості праці, наявність скарг з боку споживачів медично-санаторних послуг, відтік медичного персоналу. У сезонні періоди ПКРС помітно підвищують свою активність, що зумовлює значно вищі навантаження на персонал. Через такі умови особливо гостро відчуються проблеми управління персоналом на таких підприємствах, яке би мало бути спрямованим на формування середовища оптимального використання і розвитку потенціалу працівників.

У зазначеному контексті погодимось з М. В. Семикіною та С. Р. Пасекою стосовно того, що на поліпшення умов праці, розв'язання проблем її стимулювання, охорони здоров'я, забезпечення неперервної освіти та навчання, залучення висококваліфікованих фахівців, зростання культури праці, побуту, відпочинку тощо впливають соціальні інновації [3, с.25.]. За твердженням Біль М. М., на підприємствах туристичної сфери, а отже, й на ПКРС «соціальні інновації слід розглядати у фокусі нестандартних рішень у вирішенні важливих соціальних проблем, що впроваджуються суб'єктами туристичної діяльності і можуть реалізовуватись як у межах підприємства (внутрішні соціальні інновації), так і спрямовуватись у зовнішнє середовище (зовнішні соціальні інновації), та які у довгостроковій перспективі будуть економічно обґрунтованими» [4, с.16-18]. Отже, соціальні інновації є економічно спрямованими, що передбачає витрачання коштів підприємства на вирішення соціальних проблем власного персоналу з одночасним прорахунком можливостей одержання прибутків, щоправда у більш тривалій перспективі, аніж звичайні інвестиції. Водночас слід обережно ставитись до соціальних інновацій, тому що поруч з ними існує соціальна відповідальність за наслідки впровадження соціальної інновації. Це обов'язкова умова, оскільки такі нововведення стосуються конкретних людей, що в умовах розвитку суспільства з високими гуманістичними пріоритетами вимагає особливої обережності в їх упровадженні. Що стосується специфіки впровадження соціальних інновацій на ПКРС, то тут повинна враховуватись виняткова роль ефективності використання соціально-трудового потенціалу персоналу для успішності й перспективності їх діяльності.

Враховуючи сучасний стан справ розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні, орієнтацію суб'єктів підприємництва на максимізацію прибутків з неконтрольованою експлуатацією ресурсного потенціалу, соціальні інновації в організації праці на ПКРС насамперед повинні впроваджуватись за напрямом організації підбору персоналу та його розвитку. Тому за цим напрямом організації праці соціальні інновації повинні передбачати створення сприятливих умов розвитку персоналу як важливої умови їх мотивації до вищої продуктивності праці, кращого обслуговування клієнтів [5, с.1413-1421].

Таким чином, мотиваційні механізми трудової діяльності повинні створювати серйозні стимули для підвищення якості й обсягу праці. Здійснюючи систему матеріального заохочення, необхідно враховувати, що порівнювання персоналу ПКРС в доходах з бюджетними медичними установами може бути основним чинником відтоку працівників в інші установи з більше високою заробітною платою. Нові організаційно-правові форми у сфері курортної справи, зміна форм власності ПКРС, значне обмеження фінансового внеску держави в реабілітаційні програми, безумовно, негативно позначаються на досягнутому стані й трудовій діяльності медичного персоналу. Однак упровадження раціональних організаційних і економічних заходів у виробничу сферу й у сферу кадрової політики дозволяє уникнути негативних моментів у взаєминах з колективом, забезпечити режим стабільної роботи ПКРС і курорту та якісну медичну допомогу.

---

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Теоретичні знання, практичні уміння, раціональна організація праці, розробка об'єктивних показників оцінки трудової діяльності персоналу й системи стимулювальних матеріальних надбавок і пільг є базисними елементами управлінських рішень про професійний відбір персоналу ПКРС. Основними показниками оцінки праці персоналу є висока трудова й виконавська дисципліна, відсутність обґрунтованих скарг пацієнтів, високі показники санаторно-медичної результативності і соціальної задоволеності пацієнтів санаторно-курортним лікуванням, дотримання технології стандартів санаторно-курортної допомоги і фінансової дисципліни, позитивна оцінка роботи персоналу за даними анонімного опитування, якісне ведення медичної документації. Загалом відбір персоналу ПКРС пов'язаний не з одним рішенням, а з багатьма альтернативами, з вибором оптимального варіанту, тому вирішувати питання щодо відбору персоналу треба із урахуванням усіх поточних та прогнозованих факторів і обставин.

### References

1. Vetitnev, A. M., Ghuravleva, L. B. (2006). Kurortnoye delo. Moscow : KNORUS.
2. Guk, N. A. (2011). Posilennya intelektualizatsiyi praci ta tendetsiyi yiyi strukturnih zrushen v Ukrayini. Aktualni problem ekonomiki, 2(116), 125-130.
3. Semikina, M. V. & Paseka, S. R. (2012). Innovatsiyina pratsya: diagnostika problem, vazheli aktivizatsiyi. Cherkasi : MAKLAUT.
4. Bil, M. M. (2011). Socialni innovatsiyi v turistichnomu biznesi: problemni ta konkurentni aspekti vprovadzhennya. Problemi realizatsiyi naukovu-tvorchogo potencialu molodi: poshuki, perspektivi : Materiali XIII Vseukrayinskoyi naukovu-praktichnoyi konferentsiyi molodih vchenih ta studentiv 25 lyutogo 2011 r. Dnipropetrovsk : IMA-pres.
5. Alistaeva, A. B. (2010). Metodichniy pidhid schodo viznachennya effektivnosti vitrat z rozvitku personal pidpriyemstva. Ekonomika: problem teorii ta praktiki, 260 (4), 1413-1421.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**