

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА  
ТУРИЗМУ

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра менеджменту

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МАГІСТР

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ДОМАНІВСЬКА  
БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ДОМАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

Виконала: студентка ІІ\_курсу, 21 групи\_МО

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Турчина В.І.

(прізвище та ініціали)



Керівник Деркач Т.В.

(прізвище та ініціали)

ОДЕСА – 2022 РІК

МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри менеджменту

«1» листопада 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Турчиної Валерії Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): «Удосконалення управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Доманівська багатопрофільна лікарня» Доманівської селищної ради»

керівник проекту (роботи) Деркач Т.В. д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «24» жовтня 2022 р. №2307

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) 1. законодавство та нормативні акти за темою роботи; 2. наукові праці українських та зарубіжних вчених з проблем планування соціального розвитку персоналу; 3. інформація офіційної статистичної звітності «Доманівської багатопрофільної лікарні»







4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи формування системи управління персоналом; сутність процесу управління персоналом підприємства та його особливості в сфері охорони здоров'я; умови формування та оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я; аналіз кадрової політики та ефективності функціонування системи управління персоналом; дослідження методів управління персоналом КНП «Доманівська БЛ» ДСР; напрями удосконалення системи управління персоналом КНП «Доманівська БЛ» ДСР; організаційні заходи з удосконалення системи управління персоналом; підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): основні групи процесів управління ефективністю персоналу у медичній організації, організаційна структура КНП «Доманівська БЛ» ДСР, показники задоволеності заробітною платою, %, характеристика основних вимог щодо ступеня значущості для персоналу (провідні позиції у ранговому порядку, %).



причини утримання медичного персоналу працювати у КНП «Доманівська БЛ» ДСР, негрошові матеріальні стимули працівників хірургічного відділення КНП «Доманівська БЛ» ДСР, показники та критерії оцінки ефективності діяльності медичної сестри хірургічного відділення, запропонована форма анкети кандидата, що містить інформацію про особу, та автобіографію. Всього 15 таблиць, 9 рисунків.


#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I Розділ	Деркач Т.В., д.е.н., проф.	24.10.2022 	15.11.2022 
II Розділ	Деркач Т.В., д.е.н., проф.	15.11.2022 	28.11.2022 
III Розділ	Деркач Т.В., д.е.н., проф.	29.11.2022 	10.12.2022 

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ «20» жовтня 2022 \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	Примітка
1	Оформлення завдання на кваліфікаційну роботу	28.09.2022	виконано
2	Розробка плану кваліфікаційної роботи	15.10.2022	виконано
3	Вивчення літератури та джерел до кваліфікаційної роботи	25.10.2022	виконано
4	Робота над першим розділом	15.11.2022	виконано
5	Робота над другим розділом	28.11.2022	виконано
6	Робота над третім розділом	10.12.2022	виконано
7	Оформлення роботи	15.12.2022	виконано
8	Попередній захист	17.12.2022	виконано
9	Доробка за зауваженнями	21.12.2022	виконано
10	Підготовка роботи до захисту	24.12.2022	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2022	виконано

Здобувачка  Турчина В.І.  
( підпис ) ( прізвище та ініціали )

Керівник проекту (роботи)  Деркач Т.В.  
( підпис ) ( прізвище та ініціали )

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на тему

«Удосконалення управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Доманівська багатопрофільна лікарня» Доманівської селищної ради»

Актуальність проблем, що висвітлюються у кваліфікаційній роботі, пов'язана з тим, що медичні працівники виконують дуже відповідальну місію, зайняті життєво важливими соціально значущими проблемами порятунку життя та збереження здоров'я людей. Важливість правильного управлінського рішення і вартість помилки дуже високі. Тому особливу роль відіграє система управління персоналом у медичній установі.

Найбільш проблемними місцями системи управління є: висока плинність кадрів; низька корпоративна культура, що не дозволяє досягати загальних поставлених цілей організації; не раціональна система підбору та найму працівників, відсутність кар'єрного зростання; слабка система мотивації персоналу організації; застарілі правила підвищення кваліфікації спеціалістів.

Новизна кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні ефективності існуючої системи управління персоналом у КНП "Доманівська БЛ" ДСР.

Практична значимість полягає у розробці рекомендацій удосконалення системи управління персоналом у КНП "Доманівська БЛ" ДСР; у тому числі рекомендацій щодо впровадження сучасних напрямків мотивації трудової діяльності персоналу та шляхів підвищення ефективності підбору та найму персоналу.

Кваліфікаційна робота містить 89 сторінок, 15 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 52 найменувань та 2 додатків.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, підбір персоналу, мотивація, кадровий резерв, медична установа, плинність кадрів.

Рік написання кваліфікаційної роботи – 2022

Рік захисту кваліфікаційної роботи – 2022



## SUMMARY

qualifying work on the topic:

«Improving personnel management of the communal non-profit organization  
«Domanivska multi-profile hospital» of the Domanivska settlement council»

The relevance of the problems highlighted in the qualification work is related to the fact that medical workers perform a very responsible mission, engaged in vital, socially significant problems of saving lives and preserving people's health. The importance of a correct management decision and the cost of a mistake are very high. Therefore, the personnel management system in a medical institution plays a big role.

The most problematic areas of the management system are: high staff turnover; low corporate culture, which does not allow to achieve the general goals of the organization; not a rational system of selection and hiring of employees, lack of career growth; weak system of motivation of the organization's personnel; outdated rules for improving the qualifications of specialists.

The novelty of the qualification work consists in the study of the effectiveness of the existing personnel management system in the communal non-profit organization «Domanivska multi-profile hospital» of the Domanivska settlement council.

The practical significance lies in the development of recommendations for the improvement of the personnel management system in the communal non-profit enterprise «Domanivska multi-profile hospital» of the Domanivska settlement council; including recommendations on the implementation of modern directions for motivating personnel's labor activity and ways to improve the efficiency of personnel selection and hiring.

The qualification work contains 89 pages, 15 tables, 9 figures, a bibliography of 52 titles and 2 appendices.

Key words: personnel, personnel management, personnel management system, personnel selection, motivation, personnel reserve, medical institution, personnel turnover.

Year of writing the qualification work - 2022

Year of protection of qualifying work - 2022



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1 Сутність процесу управління персоналом підприємства та його особливості в сфері охорони здоров'я.....	10
1.2. Основні елементи системи управління персоналом.....	15
1.3 Принципи побудови системи управління персоналом та методичні підходи до оцінки її ефективності.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Доманівська БЛ» ДСР.....	31
2.2. Аналіз кадрової політики та ефективності функціонування системи управління персоналом.....	37
2.3. Дослідження методів управління персоналом КНП «Доманівська БЛ» ДСР.....	46
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «Доманівська БЛ» ДСР.....	61
3.1. Організаційні заходи з удосконалення системи управління персоналом.....	61
3.2. Розробка та впровадження системи мотивації персоналу.....	63
3.3 Підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом.....	69
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З переходом нашої країни на ринкові відносини велике значення при роботі з персоналом набув економічний фактор, що визначає основні управлінські завдання в цій галузі, а також засоби та методи їх практичної реалізації, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, зростання конкурентоспроможності організації, підприємства та установи. У цих умовах важливо не лише сформувати штат персоналу, визначити його чисельність, професійний та кваліфікаційний склад, а й правильно організувати його працю у безпосередньому зв'язку з технологією виробництва, використовувати кадровий потенціал відповідно до кваліфікації та рівня освіти. Моральна та матеріальна зацікавленість працівника, підвищення трудової мотивації виступають як основні складові результативності його роботи.

Зміна економічних умов зумовила необхідність оновлення як теоретичних основ роботи з кадрами, а й її технології. Формування, розвиток, використання трудового потенціалу як працівника, і всього колективу організації сьогодні переважно будується з урахуванням системного підходу, що значно підвищує роль кадрового планування та її інформаційного забезпечення. Управління людськими ресурсами продовжує залишатися найслабшою ланкою у системі управління підприємствами. Економічне мислення та суспільна свідомість у цій галузі перебудовується вкрай повільно. Зберігаються стереотипні підходи до вирішення кадрових питань, що склалися за роки адміністративно-командних методів управління. Не відпрацьовано багато теоретичних та методологічних аспектів управління людськими ресурсами як частини загальної системи ефективного управління підприємством.

Ефективність діяльності підприємств залежить від якості управлінських рішень. Стратегічні та поточні рішення, що приймаються керівниками, визначають рівень розвитку організації та перспективи її виживання.

Будь-яка медична організація має певні фінансові, інформаційні, технологічні та людські ресурси. На етапі розвитку медицини, незважаючи на суттєвий технологічний прогрес, людські ресурси були і залишаються ключовими для медичного закладу.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обґрунтовано тим, що шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм та методів управління людиною.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є комунальне некомерційне підприємство «Доманівська багатопрофільна лікарня» Доманівської селищної ради.

Предметом дослідження є система управління персоналом установи.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Доманівська БЛ» ДСР.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність процесу управління персоналом підприємства та його особливості в сфері охорони здоров'я;
- систематизувати методичні підходи до оцінки управління персоналом підприємства та рівня соціального розвитку персоналу;
- провести аналіз чинної системи управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- обґрунтувати заходи з удосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- визначити напрями підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом;
- проаналізувати політику стимулювання персоналу та запропонувати шляхи її вдосконалення;
- аналіз чинної системи управління персоналом закладу охорони здоров'я (загальна характеристика, система управління, склад, структура, рух персоналу установи);
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.



**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні кваліфікаційної роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічного, процесного й системного аналізу; статистичного аналізу – при дослідженні структури персоналу КНП "Доманівської БЛ" ДСР; порівняльного аналізу; соціологічний метод (анкетування) – при зборі та аналізі даних щодо задоволення потреб персоналу; економічних розрахунків.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на Міжнародній студентській науковій конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права в умовах сучасних викликів» (м. Полтава, 11 жовтня, 2022 рік).

**Інформаційна база роботи.** Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань соціального управління персоналу медичного закладу, електронні ресурси мережі Інтернет, дані КНП «Доманівської БЛ» ДСР.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Сутність процесу управління персоналом підприємства та його особливості в сфері охорони здоров'я

Успішна організація не може існувати без людей, якою б розвиненою та оснащеною вона не була. Організувати трудовий процес може лише одна людина, яка наділена інтелектом, вміє мислити та втілювати ідеї.

Система управління медичним персоналом – це невід'ємна складова загальної системи управління лікувально-профілактичної установи. В управлінні медичним персоналом необхідно знати, яких цілей може бути досягнуто за допомогою тих чи інших засобів впливу, як і за допомогою чого цей вплив здійснюється. Арсенал використовуваних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) досить різноманітний: кадрове планування; управління змінами; оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання трудових переміщень; вироблення правил прийняття, розстановки та звільнення працівників; структуризація робіт, їх нове компонування, формування нового підходу до праці, посадових обов'язків; організація праці як створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця у процесі роботи; управління трудовим навантаженням; оптимізація структури робочого часу; оцінка та контроль діяльності; політика винагороди за працю, за високі результати; надання соціальних послуг як мотивації, стабілізації колективу; соціально-психологічні методи (усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії, тощо); формування корпоративної культури.

На сучасному етапі життя у діяльності та розвитку будь-якої установи особливу та дуже важливу роль відіграє її персонал. Персонал – це особа компанії, що є похідною, без якої неможливе її існування. Будь-яка перспективна компанія, що поважає себе, відводить формуванню штату своїх працівників один з провідних напрямів власної політики. Персонал як ресурс медичного закладу є

ключовим, так як від нього залежить використання інших ресурсів; згодом його корисність підвищується (знання, досвід), тоді як інші ресурси можуть втрачати свою корисність; при неправильному використанні ефективність застосування падає набагато швидше, порівняно з іншими ресурсами, аж до повної миттєвої втрати. У зв'язку з цим управління персоналом у медичному закладі є найпріоритетнішим завданням.

Система управління персоналом займає значне місце у системі управління медичного закладу. Це пов'язано з зростаючою роллю служб управління у забезпеченні ефективності діяльності кожної категорії працівників загалом. Сучасна велика багатопрофільна лікарня є складною організацією, що включає в свою структуру не тільки медичні та параклінічні відділення, які забезпечують відповідну лікувальну допомогу пацієнтам, а й допоміжні служби: адміністративну, економічну, інженерну, юридичну та господарські, пральні, транспортні, харчоблоки, охорони. Основна увага організаторів охорони здоров'я насамперед зосереджена на проблемах ресурсного забезпечення, підвищення ефективності та якості діяльності основних підрозділів лікувально-профілактичних установ.

Систему управління персоналом необхідно розглядати як єдність суб'єкта та об'єкта управління, що досягається в результаті не лише саморегулювання у складних соціальних системах, а й цілеспрямованого впливу об'єкта управління на суб'єкт. Система управління персоналом медичної організації підпорядковується її місії та стратегії. Якщо під системою управління розуміти сукупність способів, методів, технологій роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток, то основною метою вдосконалення буде розвиток кадрового потенціалу організації, ефективне використання персоналу, покращення якості трудового життя працівників.

Управління персоналом є частиною менеджменту, що пов'язана з трудовими ресурсами установи. Процес управління трудовим потенціалом персоналом характеризується своїми специфічними особливостями та закономірностями. Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають



об'єктом та суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів так одночасно виступати — основна специфічна особливість управління.

Технологія управління персоналом медичної організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та діловодне забезпечення системи управління персоналом. Технологія управління персоналом допускає організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, адаптацію, навчання, управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку установи, звільнення персоналу та ін.

Основними стратегічними напрямками вдосконалення системи управління медичним персоналом є:

- оптимізація організаційної та кадрової структури у системі надання медичної допомоги;
- організація системи забезпечення та підтримки якості медичної допомоги з її стандартизацією; регулярний перегляд введених стандартів;
- введення науково-обґрунтованої медичної практики, організація медичної допомоги з орієнтацією на пацієнта.

Відділ кадрової роботи лікарні повинен використати системний підхід до підбору медичного персоналу. Цей підхід базується на встановленні найбільш значущих якостей, якими повинні володіти керівники нижчої та середньої ланки:

- бажання керувати та отримувати задоволення від досягнення цілей завдяки спільній роботі своїх колег, а не лише від влади, грошей та пільг;
- здатність до логічного аналізу;
- комунікабельність, яка оцінюється за бесідами, участі у нарадах, ділових паперах та проявляється у виборі висловлювань, організації мислення, чіткості та переконливості викладу;
- чесність, що оцінюється за моральною надійністю, довірою, відповідальністю за дії, які можуть компрометувати підрозділ чи установу.

Проблему управління персоналом підприємства можна висловити у необхідності реалізації трьох основних завдань соціального управління:

1) Придбання, що включає виявлення потреби підприємства у відповідних працівниках, визначення кваліфікації та навичок, необхідних для роботи, впровадження системи прогнозування людських ресурсів.

2) Стимулювання - набутий потенціал не принесе жодної користі, якщо фахівці, які їм володіють, не будуть зацікавлені реалізувати їх з максимальною віддачею. Вирішення цього завдання практично передбачає: створення та організацію гнучкої системи винагород; запровадження систем оцінки результатів діяльності працівників; розвиток партисипативного управління, тобто залучення працівників до управлінського процесу; покращення умов їхньої праці.

3) Розвитку кадрового потенціалу як окремо взятого працівника, а й усього колективу підприємства.

Необхідність та цілі управління персоналом визначаються під впливом низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні чинники характеризують умови, у яких функціонують організації та задають політичні, економічні, правові та інші орієнтири діяльності підприємства.

Наприклад, зниження пропозиції кваліфікованої робочої сили в ринку праці змушує організацію робити певні кроки з професійної підготовки власного персоналу; поява сильних конкурентів визначає необхідність розвитку компетенцій співробітників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства у сфері управління, виробництва, персоналу.

Головні завдання, які вирішуються в рамках управління персоналом, спрямовані на забезпечення:

- конкурентоспроможності робочої сили підприємства за рахунок формування високопрофесійного персоналу;
- конкурентних переваг потенціалу людських ресурсів підприємства у довгостроковій перспективі на основі реалізації концепції безперервного розвитку персоналу;
- гнучкості та адаптивності потенціалу людських ресурсів до змін за рахунок застосування відповідних ситуації методів та інструментів управління

Технологія управління медичним персоналом у лікарні має відповідати трьом критеріям: бути безперервною, мати різні методи оцінки якості, мати



внутрішній та зовнішній підходи до контролю за якістю медичної допомоги. У зв'язку з цим дуже важливою є організаційна сторона запуску та сталої роботи технології управління персоналом. Механізм є універсальним і ґрунтується на тріаді обов'язкових до виконання правил.

Правило перше. Психологічна готовність першого керівника (або одного з керівників вищого рівня) медичного закладу до застосування інноваційної технології управління персоналом є головною умовою його успішної дії, що не призводить до дискредитації інноваційної технології.

Однак важливо, щоб ця технологія була сприйнята керівництвом рефлексивно, а сам керівник мав новаторські якості, був людиною креативною, стратегічно мислячою, маючи на увазі, що систематична робота з персоналом у вітчизняних організаціях охорони здоров'я практично не проводилася.

Правило друге. Соціальну інноваційну технологію бажано застосовувати поступово, починаючи з окремого підрозділу чи окремої категорії медичних працівників. Потім слід послідовно підключати інші підрозділи чи категорії персоналу. Це пов'язано з традиційною недовірою самих працівників до будь-яких соціологічних опитувань та кадрових змін, з невмінням кадрових служб проводити систематичну роботу з персоналом та керівниками організації охорони здоров'я.

Правило третє. Проведення в організації ознайомлювального семінару стає обов'язковою умовою успішного запуску інноваційної технології управління персоналом. Вже в процесі проведення такого семінару з'являється можливість визначитися з тими, хто на добровільній основі включається до формування інноваційної системи управління персоналом: окремий підрозділ або окрема категорія працівників.

Суб'єкт управління – сукупність елементів системи, здійснюють управління як цільовий вплив на об'єкт управління, апарат управління, що організує працю виконавців. Його діяльність полягає в тому, щоб визначити, які дії, в якому порядку, ким, як і в який термін слід виконати. Суб'єкт управління контролює та оцінює результати дій виконавців.

Об'єкт управління – безліч виконавців, які забезпечують досягнення мети. Суб'єкт управління, використовуючи керуючий вплив, спрямовує, коригує дії,



об'єкт управління, отримуючи інформацію про результати праці виконавців у вигляді зворотного зв'язку. Керуючий вплив може виникнути тільки в тому випадку, якщо між суб'єктом та об'єктом управління встановлені відносини управління, тобто налагоджені взаємодія та відносини підпорядкування, розподілені влада, права та відповідальність, які дозволяють одним виробляти управлінські команди, а іншим – ці команди виконувати.

Отже, система управління персоналу у медичному закладі має вирішувати, як поточні кадрові питання, і у цьому бути найбільш оперативною, і орієнтуватися на стратегію розвитку організації та розглядати віддалені перспективи кадрового забезпечення. І між цими двома аспектами, безумовно, має бути взаємодія як баланс тактичних та стратегічних інтересів для досягнення поставлених завдань. Тому система управління персоналу повинна мати як загальний характер, який відповідає за кадрове забезпечення організації в цілому, так і приватний, який може стосуватися окремо взятих структурних підрозділів. Оскільки кадри у сфері охорони здоров'я – це ключовий чинник, визначальний ефективність їхнього функціонування з метою забезпечення життя локального соціуму.

## **1.2. Основні елементи системи управління персоналом**

Розглядаючи систему управління персоналом у сфері охорони здоров'я та її елементи важливо сказати, що основними ресурсами, необхідними для здійснення процесу управління персоналу, є співробітники служби управління персоналом, матеріально-технічні ресурси для її оснащення; інформація про існуючий кадровий потенціал організації, методики оцінки персоналу, результативність його навчання, час.

До керуючих впливів, що впливають на реалізацію процесу управління персоналом, можна віднести законодавчі вимоги, локальні нормативні акти медичної організації.

Система управління персоналом включає такі основні елементи: групу фахівців апарату управління; комплекс технічних засобів; інформаційну базу; комплекс методів та методик організації праці та управління персоналом; правову

основу. У таблиці 1.1 представлено загальну характеристику основних елементів системи управління персоналом.

Робота служби персоналу має два напрями: стратегічний та тактичний. За допомогою першого напрямку вона сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та розвитку організації у довгостроковому періоді. У рамках другого напрямку ця служба здійснює кадрову роботу: планування потреби у кадрах та поточний стан, розробка розкладів; оцінка та відбір персоналу, планування найближчих кадрових переміщень, звільнень; підвищення кваліфікації та перепідготовка та ін.

У найзагальнішому вигляді управління персоналом передбачає забезпечення організації необхідною кількістю працівників, зацікавлено виконують необхідні виробничі функції, вірніше, які забезпечують необхідне виробниче поведінка.

Таблиця 1.1

Загальна характеристика основних елементів системи керування персоналом

Тип	Склад	Призначення
Група спеціалістів апарату управління та обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів та організації праці, плановики, економісти з праці та заробітної плати, експерти, програмісти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси та мережі, пристрої збору та передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку	Технічне забезпечення функцій управління
Інформаційна база	Класифікатори інформації, система організації введення та зберігання інформації, порядок внесення змін, бази даних та знань	Інформаційне забезпечення функцій управління
Методи та методики організації праці та управління персоналом	Методи та методики вирішення кадрових питань (відбір, просування, набір, звільнення тощо). Методи та методики організації праці та заробітної плати	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління
Правова база	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та інші документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове та нормативне забезпечення функцій управління

Джерело: складено автором на основі [13]



Система управління персоналом повинна включати такі складові:

- 1) кадрова політика підприємства як система теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив;
- 2) кадрове планування працівників як вирішення завдання визначення потреб підприємства у персоналі необхідної чисельності та якості;
- 3) підбір та відбір персоналу як процес підбору та відбору персоналу, що складається з декількох етапів:
  - пошук кандидатів до зайняття вакантних місць;
  - деталізація вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії;
  - проведення відбору;
  - прийом на роботу;
- 4) адаптація нових працівників як ознайомлення нового працівника із підприємством, його політикою, умовами праці, охороною праці, технікою безпеки тощо. За спрямованістю адаптація буває професійна, психофізіологічна та соціально-психологічна;
- 5) професійна підготовка та розвиток персоналу.
- 6) оцінка працівників у формі традиційної атестації. Метою атестації є періодична оцінка та критичний розгляд потенційних можливостей персоналу;
- 7) управління поведінкою персоналу, розуміючи, що поведінка персоналу - це форма взаємодії окремої людини з навколишнім виробничим середовищем. Важливий елемент управління поведінкою працівників - вміння керувати конфліктами для підприємства;
- 8) мотивація працівників медичного закладу;
- 9) кадрове діловодство як цілого ряду робіт, що об'єднуються поняттям діловодство.

Розглянемо складові елементи системи управління персоналом у сфері охорони здоров'я докладніше.

- 1) кадрова політика
- 2) кадрове планування працівників

Кадрове планування завжди розглядалося як одне з основних завдань у системі управління персоналом.

Планування персоналу - це своєрідна основа організації набору медичних співробітників, комплектації штату працівників, і навіть керівництва та контролю діяльності всіх трудящих.

Сутність кадрового планування полягає у наданні людям робочих місць у потрібний момент часу та необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностей та вимог виробництва.

Процес кадрового планування для підприємства сфери охорона здоров'я складається з чотирьох базисних етапів:

1. Визначення впливу організаційних цілей на підрозділи організації;
  2. Визначення майбутніх потреб (необхідних кваліфікацій майбутнього персоналу та загальної кількості службовців, які потрібні для досягнення даною організацією поставлених цілей);
  3. Визначення додаткової потреби у персоналі при обліку наявних кадрів організації;
  4. Розробка конкретного плану дії з ліквідації потреб у персоналі.
- 3) найм, добір та відбір персоналу медичної організації.

Наймання персоналу одна із найважливіших компонентів процесів, визначальних формування високого рівня компетенцій у системі управління всією організацією. Від того, наскільки ефективно реалізується цей процес у поєднанні з іншими процесами управління персоналом залежить результативність, ефективність і якість праці всіх працівників медичної організації.

Наймання персоналу в організацію є комплексом організаційних заходів, що включає етапи пошуку (підбору) персоналу, відбору персоналу, оформлення на роботу та адаптації його до умов роботи в медичній організації.

Наймання персоналу в медичну організацію здійснюється на підставі потреби в персоналі, своєчасно заявленої та відповідно оформленої, у разі:

- вільної ставки (відповідно до штатного розкладу);
- звільнення працівника;
- через виробничу необхідність (запровадження нової посади).



Мета системи найму персоналу полягає у забезпеченні організації співробітниками, здатними реалізувати поставлену мету організації.

#### 4) адаптація нових працівників медичного закладу

Адаптація нових співробітників - етап, що передбачає випробувальний період для співробітників, протягом якого перевіряється їх здатність вирішувати передбачені посадою завдання та дотримуватись корпоративних правил, прийнятих в організації.

Період адаптації в обов'язковому порядку включає навчання нового співробітника. Основними цілями етапу адаптації персоналу у медичній організації є:

- забезпечення максимально швидкого досягнення співробітниками робочих показників;
- освоєння основних вимог корпоративної культури та правил поведінки в організації;
- розвиток у нового співробітника позитивного ставлення до роботи, сприяння появі у нього реальних очікувань від подальшої співпраці з організацією.

Для досягнення поставленої мети організація розробляє політику в галузі адаптації, в якій формулюються її базові принципи, наприклад:

- орієнтація співробітника з перших днів його перебування в організації на високоякісну роботу та дотримання стандартів медичної організації;
- дружлюбне ставлення та всебічна допомога колег новому співробітнику;
- професіоналізм куратора, що супроводжує нового співробітника.

#### 5) навчання та розвиток професійних компетенцій (підвищення кваліфікації);

У ринкових умовах медичні організації змушені конкурувати лише на рівні професійного розвитку своїх співробітників — їх знань, умінь, навичок. Для розумного використання цього виду капіталу організації необхідно правильно визначити, який і як його розвивати.

Актуальним для медицини та охорони здоров'я, де обсяг знань подвоюється кожні три роки, є технологічна необхідність безперервної освіти. Практика, коли медичні працівники підвищували свою кваліфікацію один раз на п'ять років, не

відповідає сучасним вимогам до професійного розвитку персоналу медичної організації. Необхідність систематичного підвищення кваліфікації кадрів визначається сучасним розвитком медичної науки, інноваційними трендами охорони здоров'я та впровадженням нових технологій у практику.

Професійний розвиток персоналу є основним завданням будь-якої медичної організації, призначеної для надання життєво важливих послуг населенню.

б) оцінка та атестація персоналу на основі постійного та періодичного моніторингу показників праці кожного працівника у сфері охорони здоров'я;

Сучасна ситуація в системі охорони здоров'я зумовлює пошук можливостей оперативного оцінювання якості та кількості праці співробітників з подальшим визначенням розміру оплати їхньої праці та напрямків роботи щодо підвищення професійної кваліфікації.

Оцінка роботи персоналу в організації має проводитись регулярно, щоб, з одного боку, співробітники бачили результати своєї праці, справедливо оцінені керівниками, з другого - керівники за результатами оцінки могли приймати певні управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників.

7) розвиток корпоративної культури у медичній організації.

8) ефективне використання персоналу в рамках стратегічної та поточної діяльності, що передбачає мотивацію співробітників, їх підтримку та утримання в організації;

Під мотивацією розуміється процес, механізм, дії з боку управлінського апарату, що спонукають окрему людину чи колектив у цілому до діяльності для досягнення конкретних цілей та результатів.

У теорії управління мотивація сприймається як процес формування у співробітників мотивів до праці задля досягнення цілей організації.

Для окремого працівника мотивація — це сукупність рушійних сил (мотивів), які спонукають його до ефективної, результативної, творчої праці, сприяють всебічному розкриттю його потенціалу.

Мотиви, потреби та цінності кожної людини індивідуальні, вони не можуть бути абсолютно ідентичними для будь-якої соціальної групи або для всіх



співробітників в організації, тому керівнику важливо вміти визначати та враховувати індивідуальні мотиви та потреби для подальшого розвитку організації.

Крім матеріального заохочення сьогодні існує достатньо методів стимулювання персоналу, які потребують істотних грошових витрат.

Відповідно до описаної вище структури системи управління персоналом, управління ефективністю персоналу в медичній організації може здійснюватися через управління групою процесів (рис.1.1):

- управління кваліфікацією персоналу (найм на роботу, навчання, підвищення кваліфікації, оцінка, атестація тощо);
- Управління ефективністю праці персоналу (розробка показників результативності, ефективності та якості, моніторинг показників, аналіз та коригування);
- управління мотивацією (матеріальні та нематеріальні методи).

Усі перелічені вище процеси тісно взаємопов'язані та утворюють єдину систему процесного управління персоналом у медичній організації. Наприклад, оцінку та атестацію співробітників можна проводити тоді, коли вирішено питання з показниками їх діяльності, виділенням серед них ключових та ранжуванням за важливістю в персональних матрицях співробітників.

Управління мотивацією персоналу також будується на основі показників діяльності працівників. Очевидно, що медичні організації, здатні втілити у свою практичну діяльність, наведену вище систему управління персоналом, мають можливість придбати стійкі конкурентні переваги в порівнянні з конкурентами.



Рис.1.1 Основні групи процесів управління ефективністю персоналу у медичній організації

Джерело: складено автором на основі [16]

У той же час слід зазначити, що не кожна медична організація має такі можливості — мати у своєму активі всі розвинені підсистеми управління персоналом. Наприклад, у невеликих медичних організаціях питання навчання та підвищення кваліфікації вирішуються, як правило, шляхом направлення співробітників до профільних навчальних закладів, які мають ліцензію на реалізацію відповідних програм навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки.

### 1.3 Принципи побудови системи управління персоналом та методичні підходи до оцінки її ефективності

Розглянемо основні напрями покращення роботи медичних установ з управління якістю, які мають бути складовою основних планів діяльності всієї



галузі охорони здоров'я. При побудові системи управління персоналом для підприємства слід керуватися низкою принципів, серед яких найважливішими є:

- обумовленість функцій управління персоналом цілям виробництва (функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб та цілей виробництва);

- первинність функцій управління персоналом (склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від змісту, числа та трудомісткості функцій управління персоналом);

- економічність (передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом. Якщо після заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом витрати на управління збільшилися, то вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим в результаті їх здійснення);

- прогресивність (відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам);

- комплексність (при формуванні системи управління необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, тобто зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо);

- Перспективність (при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства);

- оперативність (своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення);

- оптимальність (багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва);

- простота (що простіше система управління персоналом, тим краще вона працює);

- науковість (розробка заходів щодо формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління з урахуванням зміни законів розвитку суспільного виробництва у ринкових умовах);
- ієрархічність (у будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом має забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління);
- автономність (у будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників);
- узгодженість (взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі мають бути загалом узгоджені з основними цілями підприємства та синхронізовані у часі);
- багатоаспектність (управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися різними каналами: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо);
- прозорість (система управління персоналом повинна містити єдину доступну термінологію, діяльність усіх підрозділів та керівників повинна будуватися на єдиних підходах для різних за економічним змістом процесів управління персоналом);
- комфортність (система управління персоналом має забезпечити максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною.);
- концентрація зусиль (розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на вирішення основних завдань чи концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання);
- спеціалізація (розподіл праці у системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців та інших службовців). Формуються підрозділи, що спеціалізуються у виконанні груп однорідних функцій).



Результатом вивчення та аналізу ряду успішних процесів щодо покращення діяльності підприємств та організацій став перелік основних напрямів підвищення ефективності медичних організацій. До них відносяться:

1) підвищення зацікавленості менеджерів вищої ланки медичного закладу у покращенні його роботи. Для початку процесу покращення абсолютно необхідна щира впевненість вищого керівництва медичної організації в тому, що воно здатне на більше порівняно з минулими досягненнями. Процес покращення починається з вищого керівництва, розвивається у міру того, як проявляється зацікавленість процесом іншими співробітниками та припиняється у разі зниження інтересу до нього з боку керівництва;

2) усвідомлення необхідності колегіального прийняття рішень щодо покращення діяльності. Для реалізації принципу прийняття рішень необхідно створити громадську (опікунську) раду або комісію щодо покращення діяльності. До складу громадської ради мають входити представники вищого керівництва, а також керівники підрозділів та служб, лікарі та інший персонал. Основні функції ради – вивчення процесу вдосконалення діяльності та її адаптація до умов лікувального закладу.

Громадська рада є розробником процесу покращення діяльності, готує медичну організацію до впровадження заходів щодо покращення та координує діяльність з реалізації цього процесу;

3) залучення у процес поліпшення всього складу керівництва. За реалізацію цього процесу відповідає весь керівний склад медичного закладу. Це вимагає від кожного керівника вищої та середньої ланки (від головного лікаря до головного бухгалтера) активної практичної участі. Кожен керівник повинен пройти спеціальну підготовку для вивчення нових вимог до стандартів діяльності та отримання інформації про існуючі методи покращення діяльності;

4) участь лікарів та іншого персоналу у процесі впровадження заходів щодо покращення діяльності. Після того, як до процесу залучено керівництво медичної установи, необхідно переходити до залучення лікарів, медичних сестер та інших членів колективу лікувального закладу. Це входить до обов'язків керівника кожного окремого підрозділу, який має сформувати «групу щодо покращення

роботи» у складі свого підрозділу. Наприклад, завідувач відділення, як керівник такої групи, несе відповідальність за організацію навчання її членів тим методам покращення роботи, які він сам уже вивчив. До основних завдань належать: оцінка результатів діяльності свого підрозділу та робота з безперервного вдосконалення діяльності;

5) заохочення індивідуальної участі. Незважаючи на важливість колективних дій, слід звертати увагу на кожного члена колективу. У зв'язку з цим доцільною стає розробка системи заходів, що заохочує особисту участь, що дозволяє оцінити та визнати результати вкладу, який вносить кожен співробітник у підвищення ефективності та якості роботи медичного закладу;

6) формування групи щодо вдосконалення системи управління процесами. Будь-яке повторювану дію в кожному підрозділі медичного закладу є не що інше, як процес, управління яким відбувається за допомогою тих самих методів, які застосовуються при управлінні звичайними технологічними процесами. Для цього доцільно розробити схему послідовності операцій, що входять у процес, організувати контроль їх виконання та забезпечити зворотний зв'язок. Група з удосконалення системи управління процесами має складатися з представників кожного підрозділу, що у процесі;

7) залучення постачальників. У економічній ситуації, що склалася, всі медичні організації знаходяться в прямій залежності від постачальників ресурсів. Без їхнього сприяння не може здійснюватися жоден успішний процес покращення діяльності лікувального закладу;

8) забезпечення якості функціонування систем управління медичною організацією. Останнім часом у закладах охорони здоров'я створюються підрозділи, які займаються переважно виміром показників якості та складають звіти про рівень забезпечення якості у процесі надання медичних послуг. Основним завданням цих підрозділів є виявлення проблем та виправлення помилок. Результатами такого підходу стало формування системи управління «за відхиленнями», що реагує на вже скоєні помилки, яка нехтує важливістю профілактичних заходів та недооцінює важливість відмінних результатів роботи в підрозділах, які не пов'язані безпосередньо з процесом надання медичних послуг;



9) розробка стратегії та тактики поліпшення діяльності. Медичній установі доцільно розробити довгострокову стратегію, спрямовану підвищення якості медичних послуг. Після цього необхідно переконатися, що всі керівники різних рівнях знають стратегію і можуть використовувати її розробки поетапних короткострокових планів, сприяють досягненню стратегічних цілей.

Короткострокові плани включаються до річного плану реалізації загальної стратегії. Протягом року має здійснюватись контроль виконання цих планів;

10) створення системи заохочення та визнання заслуг. У процесі покращення діяльності має відбутися кардинальна зміна ставлення до помилок. В даний час проведення необхідних змін можливе двома шляхами:

- застосовувати заходи стягнення до кожного, хто допустив помилки в ході виконання своїх обов'язків;

- заохочувати окремих співробітників та (або) колектив у разі виконання ними поставлених завдань або за значний внесок у процес покращення діяльності.

Підвищення ефективності роботи передбачає вдосконалення. Необхідно залучати персонал медичної організації у прийняття управлінських рішень, це дасть можливість кожному члену колективу зрозуміти своє місце у організації, прагнути саморозвитку. Нині ринку праці спостерігається дефіцит висококваліфікованих медичних кадрів.

Методами управління персоналом називають способи на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації своєї діяльності у процесі виробництва. Усі методи можна поділити на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Вони пов'язані між собою.

Адміністративні методи спрямовані такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації тощо. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їхня відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління.

Ці методи базуються на владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як "метод батога". Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий

характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їхнього впливу та кінцевий ефект. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Такі методи управління у свою чергу ґрунтуються на використанні соціального механізму (система взаємин у колективі, соціальні потреби тощо) та індивідуального підходу (потреби особистості).

Всі елементи системи управління персоналом умовно можна поділити на три блоки:

1) технологія формування персоналу, до яких належать кадрове планування, визначення потреби у наймі, набір, відбір, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників;

2) технології розвитку персоналу, що поєднують навчання, кар'єру та формування кадрового резерву;

3) технології раціонального використання персоналу, які включають оцінку, мотивацію, нормування праці.

Таким чином, на етапі підвищується значення ефективного менеджменту. Заходи, що вживаються установою, є відповіддю на впливи зовнішнього середовища. Шанси ефективного функціонування вищі у тих медичних установах, де кваліфікований менеджер правильно розподілив функціональні обов'язки персоналу. У період дефіциту фінансових коштів особливо важливою є швидкість реагування на зміни.



## Висновки до розділу 1

Проаналізував теоретичні засади формування системи управління персоналом медичних установ у сучасних економічних умов України, можна сказати, що існуюча сьогодні система охорони здоров'я спрямована на те, що найбільш значущим фактором, що формує розвиток сфери охорони здоров'я - це медичні працівники, тобто кадровий потенціал.

Управління персоналом – це практична діяльність, яка спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, здатним якісно виконувати покладені на нього трудові функції та оптимальне використання кадрами.

Головне завдання управління персоналом є найефективніше використання трудових ресурсів.

Основні функції системи управління персоналом організації: кадрове планування, адаптація, атестація, мотивація, оцінка, навчання персоналу.

Сутність процесу розвитку системи управління персоналом виражається в оволодінні персоналом необхідними знаннями, вміннями та навичками, що орієнтують організацію на споживача, та створюють базу для конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

На основі теоретичних праць фахівців з управління персоналом, спираючись на тенденції розвитку системи управління персоналом в умовах ринкової економіки, можна виділити такі закономірності управління персоналом:

- чим вище ступінь взаємодії зі споживачем, то вище ступінь індивідуалізації робіт персоналу. Ця закономірність проявляється у визначенні трудомісткості робіт;

- ускладнення управлінської праці сприяє підвищенню його креативності. Ця закономірність, яка виявляється в інноваційних здібностях керівника, в ефективному управлінні персоналом, в саморегулюванні, що використовується в проектуванні системи, в оптимальній зміні її композиції;

- можливість зростання особистісного потенціалу досягається в результаті прояснення загально-організаційної, командної та особистісної цілей. Така

параметрична залежність використовується у розвитку системи управління персоналом для виявлення ступеня відповідності результатів господарської діяльності прояву цілей;

- посилення особистісного потенціалу сприяє посиленню тенденції кооперування та взаємодопомоги працівників організації. У розвитку системи управління персоналом ця закономірність сприяє оптимальному співвідношенню концентрації зусиль працівників окремого підрозділу, концентрації однорідних функцій різних підрозділів;

- коеволюційність розвитку керівників та персоналу визначає взаємодія у спільній продуктивній діяльності працівників та управлінців. Ця закономірність передбачає загальну методичну основу вдосконалення системи.

Управління персоналом має кілька цілей, а саме: ефективне використання майстерності та можливостей працівників, забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом, прагнення до зацікавленості та задоволеності персоналом своєю роботою. Однак головна мета підприємств – отримання максимального прибутку від своєї діяльності – досягається у системі управління персоналом через задоволення соціальних потреб людини на виробництві.



## РОЗДІЛ 2 УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Доманівська БЛ» ДСР

КНП «Доманівська БЛ» ДСР являється некомерційною організацією, яка фінансується частково за рахунок коштів бюджету Миколаївської області та частково за рахунок коштів обов'язкового медичного страхування на основі кошторису. Лікарня знаходиться за адресою 56401, вул. Пирогова, 6, смт Доманівка, Доманівського району. Керівником медичного закладу є головний лікар. Його обов'язки виконує Гузенко Лілія Юріївна. Заступником головного лікаря з лікувальної справи є Шумей Світлана Володимирівна.

Доманівську центральну районну лікарню засновано в 1922 році. Код ЄДРПОУ: 01998420

Основний вид діяльності: 86.10 Діяльність лікарняних закладів

Власники - Доманівська Селищна Рада

Головною метою структури управління КНП «Доманівська БЛ» ДСР є своєчасність та ефективність надання медичних послуг кваліфікованими кадрами організації.

Структура організації є логічним відображенням взаємовідносин рівнів управління та функціональних областей, спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподілу між ними прав і відповідальності, побудованих у такий формі, що дозволяє найефективніше досягати мети організації. У ній реалізуються різні вимоги до вдосконалення системи управління, які виражаються у тих чи інших принципах управління. Організаційна структура КНП «Доманівська БЛ» ДСР показана на рис.2.1

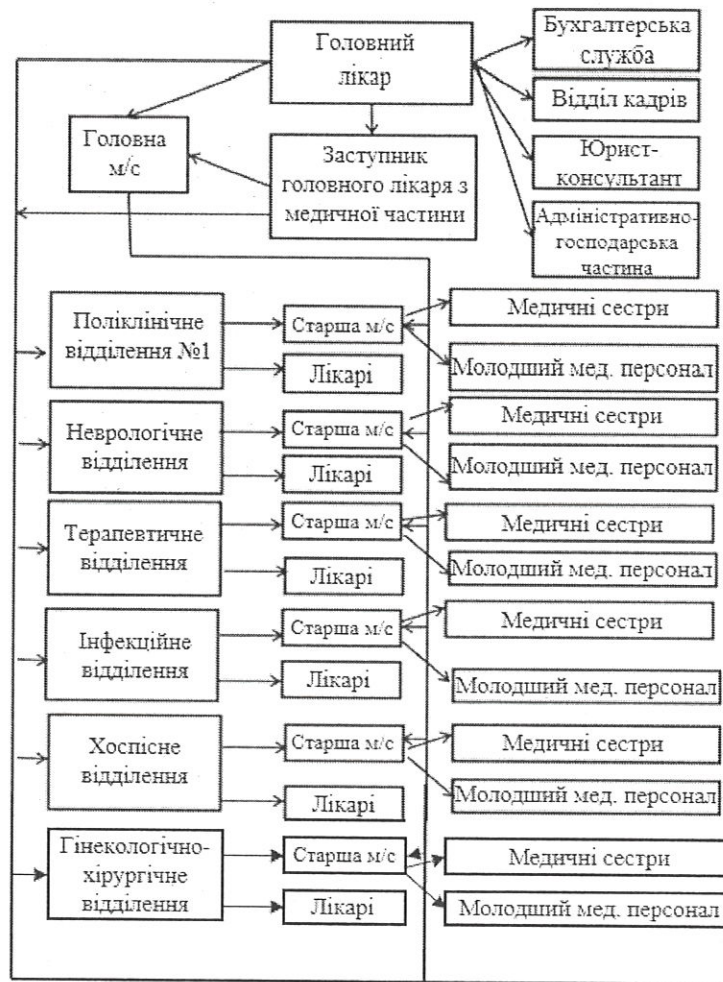


Рис.2.1 Організаційна структура КНП «Доманівська БЛ» ДСР

Джерело: складено автором за даними підприємства

КНП «Доманівська БЛ» ДСР має в своїй власності 6 будівель, де знаходяться поліклініка і відділення лікарні. Також до структури медичного закладу входить харчоблок та гараж. Транспортний парк КНП «Доманівська БЛ» ДСР достатній. Він включає в себе 5 одиниць транспорту, з них 4 – санітарних.

В організаційній структурі лікарні виділяється стаціонар із 84 ліжок. В організаційній структурі лікарні важливе місце належить:

- гінекологічно-хірургічне на 30 ліжок;
- терапевтичне відділення для дорослих та дітей на 30 ліжок;
- приймально-діагностичне відділення на 10 ліжок;
- неврологічне відділення на 10 ліжок;
- інфекційне відділення на 20 ліжок;
- поліклінічне відділення із стаціонарним перебуванням на 14 ліжок.



Приміщення стаціонару КНП «Доманівська багатопрофільна лікарня» ДСР збудовано за типовим проектом, який згідно з вимогами, забезпечує надійну ізоляцію хворих, проведення лікувально-діагностичних заходів та дотримання санітарно – протиепідемічного режиму.

При поліклінічному відділенню працюють: хірургічне відділення, фізіотерапевтичне відділення, відділення лабораторної діагностики з двома підрозділами – клініко-діагностичним та бактерологічним, відділення для проведення профілактичних оглядів, відділення для проведення медичних оглядів, кабінет функціональної діагностики, кабінет отоларинголога, офтальмолога, уролога, невропатолога, інфекціоніста, дерматовенеролога, кардіолога, стоматологічне відділення, фізіотерапевтичне відділення, клініко – діагностичний підрозділ, кабінет функціональної діагностики, рентгенівський кабінет для профілактичних (скринінгових) обстежень органів грудної клітини, кабінет кардіолога та медичного статистика.

Відповідно до діагнозу та стандартів лікування пацієнт визначається в одне з відділень, де отримує необхідне медичне спостереження, обстеження, лікування.

У закладі постійно здійснюється поточна дезінфекція, після виписки хворих дезінфектор закладу забезпечує заключну дезінфекцію. З метою профілактики внутрішньо-лікарняних інфекцій, обробка інструментів проводиться згідно з нормативними актами.

Матеріально-технічне оснащення закладу достатнє. Клініко – діагностична лабораторія КНП «Доманівська БЛ» ДСР відповідає критеріям акредитації та атестована на проведення вимірювань у сфері поширення державного метрологічного нагляду в галузі охорони здоров'я на 5 років.

Структура організації тісно пов'язана із характерним нею специфічним поділом праці та вимогами побудови системи контролю у організації. Будь-яка організація має організацію праці, але не просто випадковий розподіл роботи між усім персоналом організації, а спеціалізований поділ праці. Це означає закріплення конкретної роботи за людиною, яка найкраще в організації зможе її виконати, тобто за фахівцем.



Метою економічної роботи є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, досягнення ефективності господарювання, рентабельна робота.

Зміст економічної роботи полягає в наступному:

- збір, обробка, узагальнення інформації, що характеризує зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства;
- аналіз господарської діяльності;
- планування та прогнозування;
- моделювання розвитку підприємства; розробка концепції, стратегії;
- програму розвитку підприємства;
- економічне обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації програм розвитку.
- укладання контрактів та договорів на придбання товарів, робіт, послуг.

Ефективність економічної роботи залежить від інформаційного забезпечення.

Джерелами інформації є:

- нормативно-правові акти, які регламентують діяльність підприємства;
- інформація про соціально-економічний розвиток території регіону;
- бухгалтерська, статистична, податкова, відомча звітність;
- плани та прогнози підприємства;
- оперативна інформація разового характеру: результати маркетингових досліджень, анкетування, опитувань.

Зміцнення фінансово-економічного стану підприємства залежить від організації роботи фінансово-економічної служби. Особлива роль при цьому відводиться керівнику даної служби.

Однією з найголовніших завдань фахівців є складання кошторису доходів та витрат організації. Цією роботою організації займаються економісти.

Відповідно до обов'язків спеціаліста входить взаємодія з усіма підрозділами, спілкування зі спеціалістами та докладний розгляд питань, що стосуються доходів та витрат. Спеціаліст повинен знати деталізований склад кошторису, а також розуміти те, що відбувається в організації. Ступінь входження у такі питання встановлюється безпосередньо керівником відділу. Також до обов'язків спеціаліста може входити складання аналітичних звітів крім аналізу кошторису,

але це, знову ж таки, обумовлюється завданнями керівника та особливостями послуг.

До обов'язків начальника ПЕВ входять трохи інші завдання, ніж спеціаліста. Насправді визначення обов'язків описаної посади досить складне. Можна сказати, що до його обов'язків входить прийняття управлінських рішень відповідно до методик обліку доходів та витрат, чинного законодавства та вимог управлінців вже вищої ланки. Загалом на плечі начальника лягає прийняття локальних управлінських рішень.

Аналіз фінансового стану організації включає аналіз бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати КНП «Доманівська БЛ» ДСР» за минулі періоди для виявлення тенденцій у її діяльності та визначення основних фінансових показників. Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність господарювання підприємства. Найважливішими серед них є показники прибутку, який в умовах початку ринкової економіки становить основу економічного розвитку підприємства. Зростання прибутку створює фінансову базу для самофінансування, розширеного виробництва, вирішення проблем соціальних та матеріальних потреб трудового колективу. За рахунок прибутку виконуються також частина зобов'язань підприємства перед бюджетом, банками та іншими підприємствами та організаціями. Таким чином, показники прибутку стають найважливішими для оцінки виробничої та фінансової діяльності підприємства. Вони характеризують ступінь його ділової активності та фінансового благополуччя.

Ресурси - це все, що може бути використане організацією для досягнення своїх цілей, для задоволення власних потреб та потреб суб'єктів довкілля. До ресурсів підприємства належать основні та оборотні кошти, трудові ресурси.

Основні кошти - це частина майна, що використовується організацією протягом тривалого часу (понад 12 місяців) при виконанні робіт, наданні послуг, а також в управлінських цілях.

Оборотні кошти - це кошти, використовувані підприємством для здійснення своєї постійної діяльності, включають виробничі запаси, дебіторську



заборгованість, а також готівку в касі і кошти на рахунках організації. Оборотні кошти є неодмінною умовою провадження господарської діяльності.

Трудові ресурси - частина населення держави, яка має можливість взяти участь у процесі праці, характеризують чисельність працездатного населення. Трудові ресурси діляться на активні, які включають осіб безпосередньо зайнятих у громадському виробництві, і потенційні, які включають учнів з відривом від виробництва.

Основні фінансово-економічні показники організації за 2020-2021 роки. показані у таблиці 2.1

Можна зазначити, що організація протягом звітного періоду змогла досягти позитивних результатів.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники КНП «Доманівська багатопрофільна лікарня»

Показники	2020	Показники динаміки за 2020-2021 рр.			
		2021р.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп росту	Темпи приросту,% +/-
Доходи, тис. грн. В тому числі:	25297,756	49164,667	23866,911	194,34	+94,34
- бюджетні	3364,076	4139,372	775,296	123,04	+23,04
- позабюджетні	21933,680	45025,295	23091,615	205,27	+105,27
Витрати, тис. грн. В тому числі:	20639,249	45024,802	24385,553	218,15	+118,15
- позабюджетні	20173,594	42986,217	22812,623	213,08	+113,08
- бюджетні	464,655	2038,585	1573,93	438,73	+338,73
Залишок по діяльності, що приносить дохід, тис.грн	4658,507	4139,865	-518,642	88,86	- 11,14
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	192	159	-33	82,81	-17,19
- Лікарський персонал	34	23	-11	67,64	-32,36
- Середній медичний персонал	67	59	-8	88,05	-11,95
- Молодший медичний персонал	73	59	-14	80,82	-19,18
- Інший персонал	10	10	0	100	0,00
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн.	15322,400	18145,700	2823,300	118,42	+18,42

Джерело: складено та розраховано автором за даними підприємства



Величина доходів установи у 2021 році порівняно з 2020 роком підвищилася на 23866,911 тис. грн. або демонструють приріст у розмірі майже 95%. Цей факт став наслідком збільшення бюджетних надходжень на 775,296 тис. грн., тобто збільшилося бюджетне фінансування. Також збільшився обсяг платних медичних послуг, позабюджетні доходи збільшилися на 23091,615 тис. грн.. Це вважатиметься позитивним результатом.

Витрати лікарні підвищилися на 24385,553 тис. грн., тобто на 118,15%. Це сталося за рахунок того, що збільшилися бюджетні витрати на 1573,93 тис. грн. та позабюджетні витрати на 22812,623 тис. грн., що пов'язано з тим, що збільшився обсяг коштів, необхідних оплати праці працівників, придбання транспортних, комунальних та інших послуг, соціального забезпечення. Скорочення по діяльності, що приносить дохід, склало 518,642 тис. грн., що відповідає 11,14% та вважатиметься негативним результатом.

Скоротилася середньооблікова чисельність працівників з 192 осіб у 2020 році до 159 осіб у 2021 році. В тому числі:

- кількість лікарів зменшилась на 11 осіб;
- показник чисельності середнього медичного персоналу зменшився на 8 осіб;
- показник чисельності молодшого медперсоналу зменшився на 14 осіб;

Величина середньорічної балансової вартості основних засобів збільшилася 74 030 тис. грн. (64,9%) через те, що було переоцінено балансову вартість основних засобів та придбання нового обладнання.

Величина середньорічної залишкової вартості основних засобів підвищилася на 2823,300 тис. грн. через те, що організація придбала нові машини та обладнання. Це також слід вважати позитивним результатом.

## **2.2 Аналіз кадрової політики та ефективності функціонування системи управління персоналом**

Розглядаючи систему управління персоналом у сфері охорони здоров'я та її елементи важливо сказати, що основними ресурсами, необхідними для здійснення процесу управління персоналу, є співробітники служби управління персоналом,

матеріально-технічні ресурси для її оснащення; інформація про існуючий кадровий потенціал організації, методики оцінки персоналу, результативність його навчання, час.

До керуючих впливів, що впливають на реалізацію процесу управління персоналом, можна віднести законодавчі вимоги, локальні нормативні акти медичної організації. Кадрове планування завжди розглядалося як одне з основних завдань у системі управління персоналом. Це напрям роботи з персоналом, що відображає сукупність принципів, методів, набір правил та норм у сфері роботи з людьми.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельності та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої установи, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Кадрова політика який завжди чітко позначена і представлена у вигляді документа, проте, незалежно від рівня виразності, вона існує у кожній організації. Формування кадрової політики починається з виявлення потенційних можливостей у сфері управління людьми та з визначення тих напрямів роботи з персоналом, які мають бути посилені для успішної реалізації організаційної стратегії. На формування та розвиток кадрової політики впливають зовнішні та внутрішні чинники.

Зовнішні чинники – ті, які організація як суб'єкт управління неспроможна змінити, але має враховувати для правильного визначення потреби у персоналі та оптимальних джерел покриття цієї потреби. До них відносяться: ситуація на ринку праці (демографічні чинники, політика в галузі освіти, взаємодія із профспілками); тенденції економічного розвитку; науково-технічний прогрес (характер та зміст праці, що впливає на потреби в тих чи інших фахівцях, можливості перепідготовки персоналу); нормативно-правове середовище (трудове законодавство, законодавство в галузі охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії тощо).

Чинники внутрішнього середовища – це чинники, які піддаються управляючому впливу з боку організації. До них можна віднести: цілі організації (на їх основі формується кадрова політика); стиль управління (жорстко



централізована або віддає перевагу принципу децентралізації – від цього потрібні різні фахівці); фінансові ресурси (від цього залежить можливість організації фінансувати заходи щодо управління персоналом); кадровий потенціал організації (пов'язаний з оцінкою можливостей працівників організації, з правильним розподілом обов'язків між ними, що є джерелом ефективної та стабільної роботи); стиль керівництва (всі вони однаковою мірою впливають проведення певної кадрової політики)

Колектив КНП «Доманівської БЛ» ДСР – співробітники, які займаються наданням послуг медичного профілю на підставі законодавства України, постанов Міністерства охорони здоров'я, трудового договору, статуту організації, функціональних зобов'язань та інших нормативних, локальних актів. Склад персоналу установи неоднорідний за професійною підготовкою, віковою категорією, за стажем. Формування персоналу є напрямом стратегічного значення, що гарантує стабільну та ефективну медичну діяльність.

Динаміку чисельності персоналу за три попередні роки проаналізуємо за даними таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу КНП «Доманівської БЛ» за 2019-2021р.р.

Категорія співробітника	2019		2020		2021		Темп росту 2019-2021р %	Темп приросту, %, +/-
	Абсолютна кількість	%	Абсолютна кількість	%	Абсолютна кількість	%		
Керівник установи	1	0,50	1	0,52	1	0,62	100	0,00
Заступник керівника установи	1	0,50	1	0,52	1	0,62	100	0,00
Керівники структурних підрозділів	6	3,02	6	3,13	6	3,80	100	0,00
Лікарі	32	16,08	34	17,70	23	14,50	71,87	-28,13





Продовження табл.2.3

18–30	58	29,15	52	27,08	18	11,32	31,03	-68,97
31–49	85	42,71	82	42,71	78	49,06	91,76	-8,24
50 та старше	56	28,14	58	30,21	63	39,62	112,5	+12,5
Всього	199	100	192	100	159	100	79,89	-20,11

Джерело: складено та розраховано автором за даними підприємства

Аналіз таблиці 2.3 показав, що найбільшу питому вагу має група персоналу віком від 31- 49 років, а саме 49,06%, чисельність працівників віком 18–30 років зменшилася на 40 осіб, відповідно складає 11,32%, тому спостерігається необхідність у молодих фахівцях. Простежується закономірність збільшення чисельності старшої вікової категорії, так вікова категорія 50 і старше у 2019 складає 56 осіб, 2021 – 63, що на 12,5% більше, тобто співробітники цієї вікової категорії залишаються на робочих місцях у міру своїх потреб. В даний час основна проблема складної кадрової ситуації полягає в відсутності припливу нових кадрів у зв'язку з працевлаштуванням молодих фахівців до престижних установ з високими заробітними платами та можливістю кадрового росту.

Для підтвердження компетентності медичного персоналу розглянемо рівень освіти працівників період 2019-2021р.р. (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти співробітників КНП

«Доманівської БЛ» ДСР

Рівень освіти	2019		2020		2021		Темп росту 2019-2021р %	Темп приросту, % +/-
	Абсолют на кількість	%	Абсолют на кількість	%	Абсолют на кількість	%		
Вища	37	18,60	35	18,23	34	21,38	91,89	-8,11
Середньо-спеціальна	98	49,24	96	50,00	79	49,69	80,61	-19,39

Продовження табл.2.4

Середн я	64	32,16	61	31,77	46	28,93	71,87	-28,13
Всього	199	100	192	100	159	100	79,89	-20,11

Джерело: складено та розраховано автором за даними підприємства

Проаналізувавши кадровий склад згідно з освітою можна прийти до висновку, що в діяльності установи працює більшість співробітників із середньою спеціальною медичною освітою, а саме - 49,69%, фахівці з вищою медичною освітою складають - 21,38%. Тенденція до зниження освітнього рівня персоналу простежується за даними таблиці 2.4, а саме зменшення складає 20,11%.

Наступним важливим критерієм є трудовий стаж співробітників установи. Розглянемо структуру персоналу за трудовим стажем за період 2019-2021рр. (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Структура персоналу співробітників КНП «Доманівської БЛ» ДСР за трудовим стажем за період 2019-2021 р.р.

Стаж роботи	2019		2020		2021		Темп росту 2019-2021р %	Темп приросту, %, +/-
	Абсолютна кількість	%	Абсолютна кількість	%	Абсолютна кількість	%		
до 3 років	15	7,53	14	7,29	13	8,17	86,66	-13,34
до 10 років	71	35,68	75	39,06	72	45,28	101,40	+01,40
до 20 років	68	34,17	60	31,25	57	35,85	83,82	-16,18
20 років та більше	45	22,62	43	22,40	17	10,70	37,77	-62,23
Всього	199	100	192	100	159	100	79,89	-20,11

Джерело: складено та розраховано автором за даними підприємства

За тривалий час співробітник стає фахівцем своєї ланки день у день виконуючи функціональні обов'язки, напрацьовує досвід. Аналізуючи склад персоналу відповідно до стажу, виділяємо групу зі стажем до 10 років, що



демонструє тенденцію до росту, так у 2019 р. абсолютна кількість складала 35,68 %, та 45,28 % за 2021 рік відповідно. Персонал зі стажем роботи до 20 років перебуватиме на протязі періоду дослідження приблизно на одному рівні (35,85 %). Приплив молодих співробітників зі стажем праці до 3 років мінімальний (8,17%), що сигналізує про зниження зацікавлені у професії. За таких обставин установі загрожує кадровий дефіцит у найближчому майбутньому.

Рух кадрів установи – це динаміка забезпечення кваліфікованими кадрами організації. Для вивчення цього процесу у медичному закладі необхідно визначати кількісні показники руху кадрів установи, аналізувати їх, приймати рішення до зниження негативної тенденції в управлінні персоналом установи.

Розглянемо деякі абсолютні та відносні показники руху кадрів, зміну чисельності співробітників установи за період 2019-2021р.р. – коефіцієнт обороту кадрів з прийому та вибуття, коефіцієнти плинності, заміщення, сталість кадрів.

Проведемо розрахунок показників руху персоналу КНП «Доманівської БЛ» ДСР у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Дані для аналізу руху кадрів КНП «Доманівської БЛ» ДСР за 2021р..

Наявність на 01.01. 2021р.	Надійшло за 2021р.	Вибуло всього за 2021р.	Вибуло				Наявність на 01.12. 2021р.	Тих, хто працював весь період
			За власним бажанням	Невідповідність із займаною посадою	Декретна відпустка	На пенсію		
192	3	33	11	9	5	8	159	156

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розрахунок коефіцієнта обороту кадрів за 2021р. зі звільнення, прийому (табл.2.6).

$$K_p = K_{пр} / K_c * 100, \quad (2.1)$$

де  $K_p$  - коефіцієнт обороту з прийому,  $K_{пр}$  - кількість прийнятих співробітників,

$K_c$  - середньооблікова кількість співробітників

$$K_p = 3/159 * 100 = 1,886 \quad (2.2)$$

Зростання коефіцієнта певним періодом визначає розвиток установи. Зниження показника – про стійкість колективу.

$$K_y = \text{Чу} / K_c * 100, \quad (2.3)$$

де  $K_u$  - коефіцієнт обороту зі звільнення,

$\text{Ч}_u$  - число звільнених,

$K_c$  - середньооблікова кількість співробітників

$$K_u = 33/181 * 100 = 18,23 \quad (2.4)$$

За даними таблиці, найбільша чисельність звільнених співробітників спостерігається за власним бажанням. Існують проблеми з плинністю кадрів.

Розрахунок коефіцієнт плинності –  $K_T$  (табл.2.6)

$$K_T = \text{Ч}_{\text{ВТ}} / \text{Ч}_c, \quad (2.5)$$

де  $\text{Ч}_{\text{ВТ}}$  - число співробітників, що вибули за період з причин, плинності кадрів;

$\text{Ч}_c$  - середньооблікова кількість співробітників.

$$K_T = \text{Ч}_{\text{ВТ}} / \text{Ч}_c = 20/181 = 0,11, \quad (2.6)$$

де  $K_T$  від 3% - 5% вважається робочим моментом.

Розрахунок коефіцієнт заміщення –  $K_z$  (табл.2.6)

$$K_z = (K_p - K_v)/K_c, \quad (2.7)$$

де  $K_z$  – коефіцієнт заміщення;

$K_p$  – кількість прийнятих у період співробітників;

$K_v$  – кількість співробітників, що вибули за період;

$K_c$  - середньооблікова кількість співробітників.

$$K_z = (K_p - K_v) / K_c = 3 - 33/181 = - 0,16,$$

Розраховане значення вказує на те що кількість звільнених значно перевищує кількість прийнятих співробітників.

Коефіцієнт сталості кадрів -  $K_{\text{пос}}$

$$K_{\text{пос}} = \text{Ч}_{\text{вп}} / \text{Ч}_{\text{кп}}, \quad (2.8)$$

де  $\text{Ч}_{\text{вп}}$  – число співробітників, які пропрацювали весь період,

$\text{Ч}_{\text{кп}}$  – число працівників на кінець періоду.

$$K_{\text{пос}} = \text{Ч}_{\text{вп}} / \text{Ч}_{\text{кп}} = 156/159 = 0,98$$

Розраховане значення вказує на стабільний кадровий стан, коли склад основного робочого потенціалу критичний.

За аналізом результатів розрахунку за показниками руху кадрів визначено:

- кількість співробітників, що звільнилися, більше числа прийнятих;



- склад основного робочого потенціалу не критичний, але показник має прагнути 1;

- зі збільшенням коефіцієнта плинності кадрів необхідне прийняття рішень з питань незадоволеності персоналу організації.

Забезпеченість підприємства кваліфікованою робочою силою та ступінь її вмотивованості стали основними факторами конкурентоспроможності. Інтенсифікація управління та підвищення якості праці персоналу буде можливим лише внаслідок застосування принципово нових підходів у роботі з кадрами. Нові підходи у роботі з людьми полягають у її комплексному технологічному характері, у ширшому використанні елементів планування, у застосуванні індивідуальних форм роботи. Невід'ємною умовою успішної діяльності з управління персоналом організації є уточнення напрямів роботи та збільшення коштів, що виділяються на роботу з персоналом. Сучасні працівники потребують серйозної мотивуючої підтримки з боку адміністрації підприємства, потребують ефективної системи мотивації та стимулювання, диференційовано спрямованої на задоволення усвідомлених індивідуальних потреб співробітників, можливості всебічної самореалізації суб'єктів праці.

Слід зазначити, що шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає його до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм та методів управління людиною. Загалом організація навчання та підвищення кваліфікації дозволяє зробити висновок про продуману цілеспрямовану політику адміністрації з розвитку персоналу як головного ресурсу в організації. Запорука успіху сучасної лікувальної установи – постійне вдосконалення та розвиток навичок персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу в даний час мають носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. Керівництву необхідно розглядати витрати на навчання персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно використовувати новітні технології. Успішне створення умов для підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня медичних працівників залежить від високого рівня кваліфікації та професійної



компетентності співробітників установи. Одним із методів, що дозволяє змінювати та покращувати рівень кваліфікації та професійної компетентності співробітників, є система професійного навчання персоналу.

Але така система має бути оптимально організована, оснащена на високому технічному рівні і є частиною цілісної стратегії установи. Система підвищення кваліфікації має становити невід'ємну частину політики установи як внутрішньої, і зовнішньої.

Для ефективності безперервного навчання необхідно, щоб медичні працівники були у ньому зацікавлені. Адміністрації необхідно збільшити мотивацію, а також створити клімат, що сприятиме навчанню. Система стимулювання КНП «Доманівської БЛ» ДСР, як і в багатьох інших медичних організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів.

Таким чином, лише комплекс заходів може бути використаний для здійснення довготривалої стратегії у процесі управління персоналом медичного закладу.

### **2.3. Дослідження методів управління персоналом КНП «Доманівська БЛ» ДСР**

Сучасну організацію неможливо уявити без ефективної роботи служби управління персоналом. Але в більшості випадків ми спостерігаємо класичні відділи кадрів, головною метою яких є документування процесу трудових взаємин у бюджетних установах.

У процесі вивчення документації виявлено, що до правил внутрішнього розпорядку складено за стандартною схемою.

Найм – це низка дій, вкладених у залучення кандидатів, які мають якостями, необхідні досягнення цілей, поставлених організацією.

Результативність процесу найму досягається лише за дотримання системності між її окремими елементами: набором, відбором і прийомом персоналу.

Набір персоналу є першим кроком у КНП «Доманівська БЛ» ДСР для задоволення потреб у персоналі.

Набір персоналу – система заходів для залучення працівників до медичної організації.

Мета, яка переслідується при наборі кадрів, полягає у встановленні контактів з потенційними медичними працівниками, щоб ініціювати їх звернутися із заявою про прийом на роботу.

Підбір, розміщення медичного персоналу КНП «Доманівська БЛ» ДСР лікарні входить до компетенції головного лікаря, заступника головного лікаря з медичної частини, головної медичної сестри та інспектора відділу роботи з персоналом.

Для укомплектування медичного персоналу фахівців вищої та середньої ланки від імені головного лікаря КНП «Доманівська БЛ» ДСР робляться заявки до вищих та середніх навчальних медичних закладів Миколаївської області на ім'я директорів закладів, з метою отримання фахівців з необхідною кваліфікаційною підготовкою. Або здійснюється наймання осіб з медичною освітою тих, хто шукає роботу за місцем проживання.

Відбір кандидатів на вакантні посади середнього персоналу розпочинається попередньою відбірковою бесідою співробітника відділу кадрів, головної медичною сестрою, начальником медичної частини. Звертається увага на профіль вимог до посади, професійну кваліфікацію та особисті якості кандидата. Кандидат заповнює бланк заяви, автобіографічну анкету (Додаток1). Проводиться перевірка рекомендацій та послужного списку, якщо такі є.

Після особистої бесіди з головним лікарем лікарні та медичного огляду, головний лікар приймає рішення про прийом чи не прийом цього кандидата.

Прийом на роботу закінчується підписанням трудового договору.

Розстановка персоналу організації проводиться суворо за відповідністю професійної кваліфікації працівника, його особисті якості, умінь.

Фахівці вищої ланки безпосередньо перебувають у підпорядкуванні начальника медичної частини. Фахівці середньої та молодшої ланки – головної медичної сестри.

Проведений аналіз системи управління персоналом КНП «Доманівська БЛ» ДСР дозволив виділити пріоритетні напрямки у вдосконаленні системи



управління персоналом, а саме: удосконалення системи підбору та відбору персоналу.

На основі даних анкети нами рекомендовано створити бальну оцінку кандидата на вакантну посаду (табл.2.7), що дозволить зробити висновок щодо доцільності прийому на роботу.

Таблиця 2.7

## Оцінка кандидата на вакантну посаду

№	Характеристика	Бали
1	Вид навчання:	
	- денне	- 5
	- вечірне	- 4
	- заочне	- 3
2	Досвід роботи:	
	- так	- 4
	- ні	- 3
3	Досвід роботи зі спеціальності:	
	- менше 1 року	- 1
	- від 1 до 3 років	- 3
	- більше 3 років	- 4
4	Причина звільнення з попередньої роботи:	
	- низький рівень заробітної плати	- 3
	- поганий контакт із керівництвом	- 2
	- відсутність професійного зростання	- 5
	- обмеженість кар'єри	- 4
	- поганий контакт із колегами	- 0
	- інше	- 1
5	Частота зміни роботи:	
	- більше 1 разу на рік	- 0
	- більше 1 разу на 3 роки	- 2
	- більше 1 разу на 5 років	- 3
	- рідше 1 разу за останні 5 років	- 4
6	Можливість відряджень:	
	- так	- 4

Продовження табл.2.7

	- ні	- 2
7	Досвід роботи з персональним комп'ютером:	
	- ні	- 0
	- основи	- 2
	- користувач	- 3
	- досконало	- 5
8	Знання іноземних мов:	
	- погано	- 1
	- посередньо	- 2
	- добре	- 3
	- досконало	- 5
9	Сімейний стан:	
	- неodrужений/неodrужена	- 3
	- одружений/одружена	- 4
	- розлучений/розлучена	- 2
10	Сумарний бал:	

Джерело: складено автором

Таким чином, реалізація анкети передбачає відсівання кандидатів на попередньому етапі оцінки.

В даний час підвищення кваліфікації та навчання персоналу в медичній організації КНП «Доманівська БЛ» ДСР контролюється та проводиться у суворій відповідності до вимог до медичних спеціальностей, хоча вже спостерігається застосування як додаткової освітньої практики інноваційних форм підвищення кваліфікації медичних фахівців.

Далі проведемо оцінку ефективності мотиваційної політики підприємства з допомогою дослідження мотиваційного механізму з прикладу хірургічного відділення КНП «Доманівська БЛ» ДСР.

З метою вивчення мотиваційного механізму в КНП «Доманівська БЛ» ДСР було проведено дослідження трудової мотивації та задоволеності працівників хірургічного відділення – анонімне анкетування 16 осіб, які мають в даному медичному закладі постійну роботу.



Для вивчення головних мотивів роботи в хірургічному відділенні співробітникам було запропоновано анкету, представлену в Додатку2.

У ході опитування запитали респондентів: «Ваше ставлення до наведених нижче джерел доходу». Відповіді подали у табличному вигляді (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Ставлення персоналу хірургічного відділення КНП «Доманівська БЛ» ДСР  
до джерел доходу

Джерела доходу	Варіанти відповідей		
	Важливо	Неважливо	Важко відповісти
1. Заробітна плата та премії, %	100	0	0
2. Пенсійні виплати	80	0	20
3. Доплата за кваліфікацію	95	0	5
4. Доплати за важкі та шкідливі умови	65	4	31
5. Соціальні виплати та пільги	87	0	23

Джерело: складено та розраховано автором

Усі джерела доходу важливі як для лікарів, так і для середнього медичного персоналу, так всі наголосили на важливості заробітної плати та премій, пенсійні виплати важливі для 80% опитаних, доплати за кваліфікацію як важливі елементи доходу відзначили 95%, соціальні виплати та пільги важливі для 87%. Це означає, що ці економічні методи мотивації важливі для співробітників хірургічного відділення.

Анкета також містила питання, що розкривають задоволеність респондентів своєю зарплатою (рис.2.1).

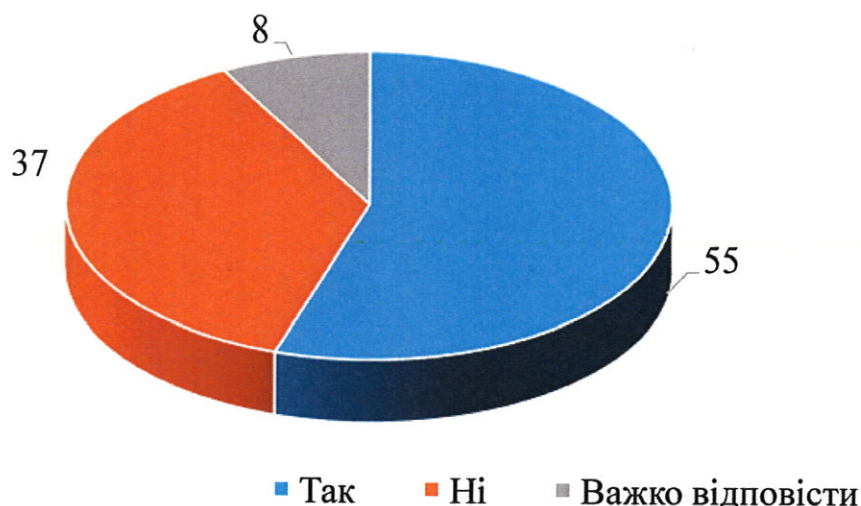


Рис.2.1 Задоволеність заробітною платою, %

Джерело: складено та розраховано автором

Дослідження показало, що лише 55% співробітників хірургічного відділення КНП «Доманівська БЛ» ДСР були задоволені своєю заробітною платою, тоді як 37% опитаних зарплата не задовольняла. А 8% респондентів взагалі не дали відповіді на це запитання.

На рис.2.1 представлені результати оцінки провідних факторів трудової мотивації серед лікарів та медсестер хірургічного відділення КНП «Доманівська БЛ» ДСР.

Результати анкетування показали, що з урахуванням значущості основних мотивів роботи респонденти в такий спосіб розставили рангові місця. Лідируючі позиції зайняли такі відповіді: перше місце - потреба матеріального забезпечення (95% оцінили це як важливий фактор); друге місце – професійний борг (79%); третє місце розділили – інтерес до роботи та бажання підвищити рівень матеріального комфорту (по 74%).

Наступними були такі відповіді:

- Відчуття задоволення від роботи (70%);
- Моральне задоволення від роботи (59%).

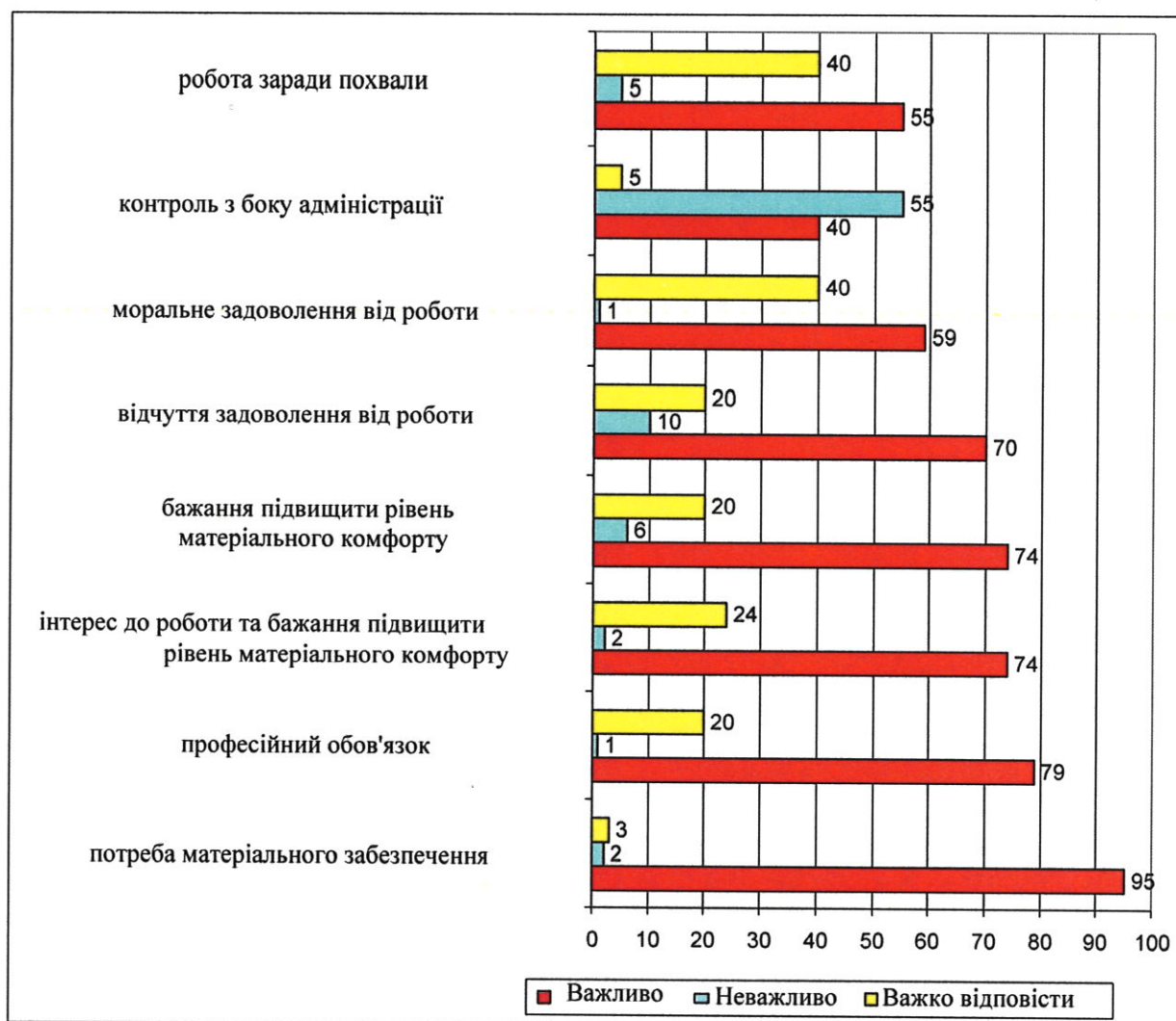


Рис.2.2 Характеристика основних вимог щодо ступеня значущості для персоналу (провідні позиції у ранговому порядку, %)

Джерело: складено та розраховано автором

Анкетування дозволило вивчити причини, що сприяють утриманню медичного персоналу на роботі в КНП «Доманівська БЛ» ДСР (рис.2.2).

Головним чинником виявилася заробітна плата (95% опитаних виділили цей мотив як важливий).

На другому місці – стабільність – 90% медичних працівників цей фактор оцінили як важливий.

При аналізі інших причин, які утримують респондентів на роботі в хірургічному відділенні КНП «Доманівська БЛ» ДСР, було названо такі причини, що сприяють утриманню в цьому медичному закладі: особистість керівника (81%); цікава робота (79%); психологічний клімат у колективі (74%); наявність традицій у колективі (74%); професійне зростання (70%).



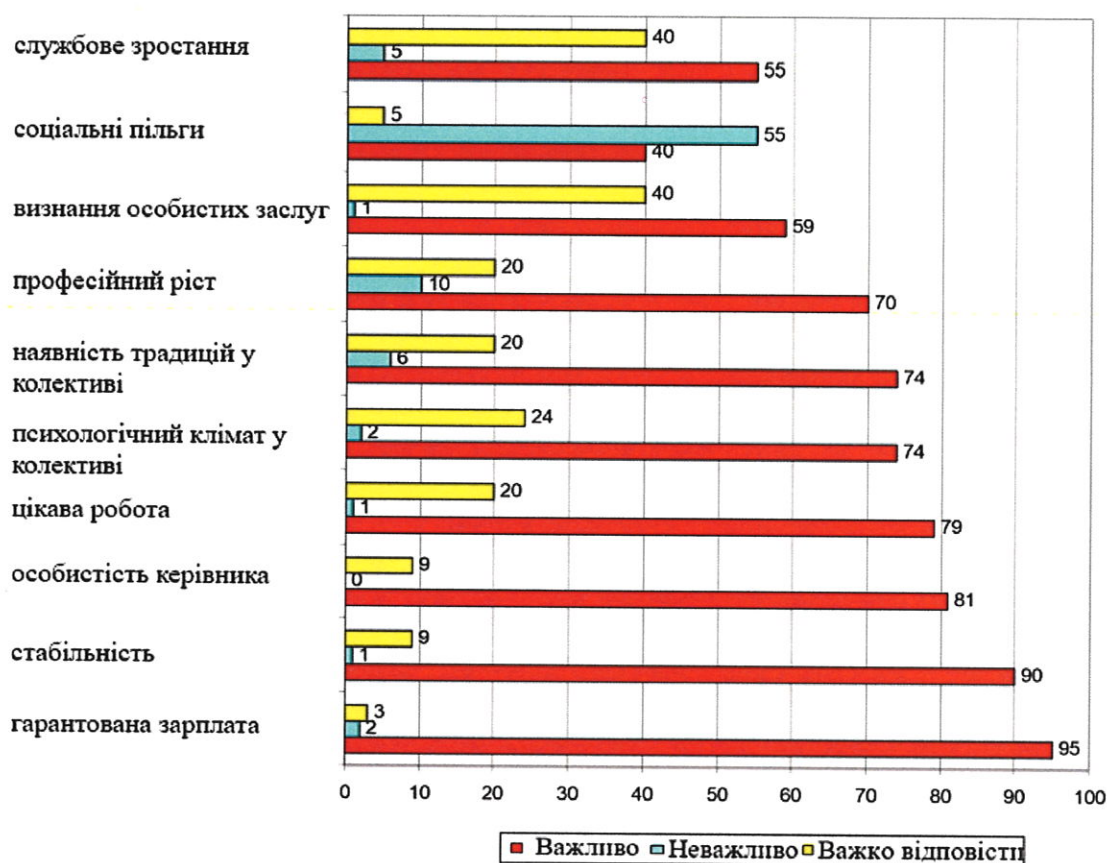


Рис.2.3 Причини утримання медичного персоналу працювати у КНП «Доманівська БЛ» ДСР

Джерело: складено та розраховано автором

У процесі вивчення потреб співробітників було виявлено такі побажання щодо організації/введення додаткових стимулів (елементів мотивації) (табл.2.9).

Таблиця 2.9

#### Побажання щодо організації/введення додаткових стимулів

Елементи мотивації	Побажання щодо введення додаткових стимулів, %
надання пільгових путівок на відпочинок та лікування	85 %
покращення умов праці, ергономіки робочого місця	58 %
введення гнучкого графіка роботи	60 %
надання пільг на оплату відомчого житла та комунальних послуг	59 %
добровільне медичне страхування персоналу	66 %
організація пільгового харчування	57 %

Джерело: складено та розраховано автором

Серед стимулів співробітники виділили як важливі такі: надання пільгових путівок на відпочинок та лікування (85%); покращення умов праці, ергономіки робочого місця (58%); запровадження гнучкого графіка роботи (60%); надання

пільг на оплату відомчого житла та комунальних послуг (59%); добровільне медичне страхування персоналу (66%); організація пільгового харчування (57%).



Рис.2.4 Негрошові матеріальні стимули працівників хірургічного відділення КНП «Доманівська БЛ» ДСР

Джерело: складено та розраховано автором

Негрошові матеріальні стимули працівників хірургічного відділення КНП «Доманівська БЛ» ДСР представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

#### Переважні форми морального заохочення

Форми морального заохочення	Відсотки
уважне ставлення до індивідуальних пропозицій, спрямованих на покращення спільної справи	89 %
можливість приносити користь людям	89%
цікава робота, що приносить задоволення	87%
оголошення подяки	65 %
разове надання повноважень під час вирішення окремих виробничих питань	21 %

Джерело: складено та розраховано автором

Серед переважних форм морального заохочення більшість респондентів відзначили: уважне ставлення до індивідуальних пропозицій, спрямованих на покращення спільної справи (89%); можливість приносити користь людям (89%); цікава робота, що приносить задоволення (87%); оголошення подяки (65%); разове надання повноважень під час вирішення окремих виробничих питань (21 %).

Таблиця 2.11

## Форми морального заохочення

Форми морального заохочення	Важливо	Неважливо	Важко відповісти
Уважне ставлення до індивідуальних пропозицій, спрямованих на покращення спільної справи	89	5	6
Оголошення подяки	65	15	20
Разове надання повноважень під час вирішення окремих виробничих питань	21	59	20
Цікава робота, що приносить задоволення	87	0	13
Можливість приносити користь людям	89	0	11

Джерело: складено та розраховано автором

Аналіз ступеня задоволеності роботою виявив, що байдужості до роботи немає. Це пов'язано з специфікою служби – в медицині мало випадкових людей, порівняно з іншими професіями.



Рис.2.5 Ступінь задоволеності роботою

Джерело: складено та розраховано автором

Переважній більшості медичних працівників хірургічному відділенні КНП «Доманівська БЛ» ДСР (63%) робота приваблює та приносить задоволення, просто задоволені роботою 34 %, з решти лише 1% незадоволені роботою, а решті 2% важко відповісти.



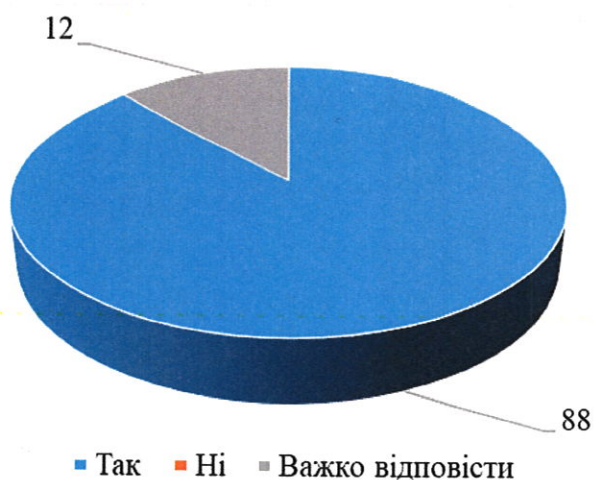


Рис.2.6 Відповідь на запитання: Чи плануєте Ви продовжувати працювати в КНП «Доманівська БЛ» ДСР ?,%

Джерело: складено та розраховано автором

Результати проведеного опитування показали, що 88% респондентів ствердно відповіли на запитання: «Чи плануєте Ви продовжувати працювати в КНП «Доманівська БЛ» ДСР? Негативних відповідей не було отримано, але 12% респондентів взагалі не дали відповіді на це питання.

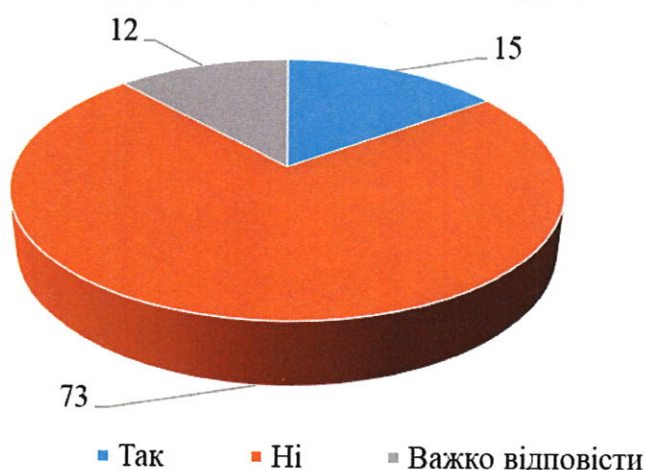


Рис.2.7 Відповідь на запитання: «Чи припускаєте Ви думку змінити місце роботи?»

Джерело: складено та розраховано автором

За даними анкетування встановлено, що лише 16% медичних працівників хірургічного відділення КНП «Доманівська БЛ» ДСР допускають думку про зміну місця роботи. При цьому більше половини респондентів не допускають можливість переходу до іншого медичного закладу.

З цього слід зробити висновки про те, що медпрацівники прагнуть дотримуватись деонтологічних принципів.

Крім того, на думку респондентів, є можливості професійного зростання та впровадження нових медичних технологій, що позитивно характеризує трудовий колектив КНП «Доманівська БЛ» ДСР як творчий та високий професійний потенціал.

Незважаючи на це, що склалася система фінансування та оплати праці недостатньо стимулює працівників до розширення обсягів та покращення якості медичних послуг, ефективного використання ресурсів.

## Висновки до розділу 2

Інтенсифікація управління та підвищення якості праці персоналу буде можливим лише внаслідок застосування принципово нових підходів у роботі з кадрами. Нові підходи у роботі з людьми полягають у її комплексному технологічному характері, у ширшому використанні елементів планування, у застосуванні індивідуальних форм роботи. Невід'ємною умовою успішної діяльності з управління персоналом організації є уточнення напрямів роботи та збільшення коштів, що виділяються на роботу з персоналом. Сучасні працівники потребують серйозної мотивуючої підтримки з боку адміністрації підприємства, потребують ефективної системи мотивації та стимулювання, диференційовано спрямованої на задоволення усвідомлених індивідуальних потреб співробітників, можливості всебічної самореалізації суб'єктів праці.

В результаті аналізу системи управління персоналом було виявлено сильні сторони:

- ефективний підбір та найм, утримання персоналу в медичній організації.
- організація підвищення кваліфікації кадрів медичної установи;
- в установі на високому рівні адаптація медичних працівників до змісту та умов трудової діяльності, а також до соціального середовища закладу охорони здоров'я;
- більше половини опитаних співробітників медичного закладу задовольняє заробітна плата;
- переважна більшість медичних працівників задоволені роботою.

Результати оцінки мотивації праці та організаційної культури за даними анонімного анетування свідчать. Визначено особливості реалізації кадрової політики на прикладі КНП «Доманівсько БЛ» ДСР. Головним ресурсом закладу визначено кваліфікований персонал, що забезпечує надання якісної висококваліфікованої медичної допомоги. Збереження кадрового потенціалу та його безперервний професійний розвиток є найбільш пріоритетним напрямком діяльності закладу. Очікувана динаміка поліпшення діяльності закладу полягає в реалізації можливостей зростання персоналу через: організаційно-управлінські



зміни; забезпечення пріоритетності напрямів розвитку підвищення заробітної плати персоналу.

У сучасних умовах найбільш проблемними місцями системи управління персоналом в КНП «Доманівська БЛ» ДСР є:

- не високий рівень корпоративної культури, яка не дозволяє досягати загальних поставлених цілей організації в задоволеності професійною діяльністю та умовами праці лікарського та середнього медичного персоналу. Виявлено фактори, що визначають мотивацію праці персоналу. Встановлено, що основними напрямками вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути: матеріальне та нематеріальне стимулювання; оптимізація організації праці; залучення персоналу в процес управління організацією і прийняття управлінських рішень; підвищення професійних якостей співробітників, забезпечення адекватних заохочень й соціальних послуг. Основна частина медичних працівників високо оцінила ключові параметри організаційної культури. Зіставлення цих результатів свідчить про відсутність в поліклініці цілеспрямованого управління формуванням та підтриманням культури, її слабостями та передумовами для формування субкультур. Медичні працівники задоволені такими аспектами організаційної культури як ставленням до пацієнтів, психологічний клімат в колективі, сформовані моральні норми.

Коефіцієнт плинності складає 0,11% та перевищує допустиму величину природної плинності кадрів -0,16% у медичних установах.

Дефіцит середнього медичного персоналу в КНП «Доманівська БЛ» ДСР посилюється постійним впливом із галузі працівників охорони здоров'я середньої ланки та насамперед молодих спеціалістів.

- система мотивації персоналу організації, яка не відповідає побажанням співробітників;

- застарілі або сформовані стихійно правила підвищення кваліфікації та переміщення спеціалістів;

- недостатньо комфортні умови праці.

Необхідним є вдосконалення кадрової роботи з метою підвищення ефективності системи управління персоналом в організації.

Для ефективності безперервного навчання необхідно, щоб медичні працівники були у ньому зацікавлені. Адміністрації необхідно збільшити мотивацію, а також створити клімат, що сприятиме навчанню. Система стимулювання КНП «Доманівська БЛ» ДСР, як і в багатьох інших медичних організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів.

Таким чином, лише комплекс заходів може бути використаний для здійснення довготривалої стратегії у процесі управління персоналом медичного закладу.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «Доманівська БЛ» ДСР

### 3.1. Організаційні заходи з удосконалення системи управління персоналом

Удосконалення системи управління персоналом – необхідна умова ефективної діяльності сучасного підприємства. Злагоджена робота колективу та його продуктивна взаємодія на всіх етапах виробництва становлять основу успішного бізнесу.

На сьогоднішній день, на жаль, відділи кадрів бюджетних організацій рідко звертаються до сучасних методів підбору персоналу, значною мірою програючи у цьому комерційним організаціям.

Ліквідація цього прикрого відставання дозволить підприємствам бюджетної сфери ефективніше закрити свої вакансії, перетворивши підбір персоналу з аврального на плановий процес.

У зв'язку з цим кадровим службам бюджетних медичних установ необхідні нові ефективні та маловитратні засоби пошуку персоналу.

На сьогоднішній день підбір персоналу в організації бюджетної сфери має бути досить простим. Ми пропонуємо доступний план відбору та роботи з кандидатами. У таблиці 3.1 описані функції виконавчих осіб, які можуть приймати на роботу нових співробітників по-новому, чіткому плану.

Таблиця 3.1

#### Функції виконавчих осіб

Виконавець	Функції
Спеціаліст по персоналу ОК	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розміщує інформацію про вакансії. Відповідає на телефонні дзвінки від кандидатів, отримує резюме, здійснює їх первинний відбір, проводить телефонне інтерв'ю, робить розсилку відібраних резюме відповідальному виконавцю в відповідний структурний підрозділ.</li> <li>- Запрошує відібраних кандидатів, призначає дату та час первинної співбесіди із відповідальним виконавцем.</li> <li>- надає кандидату для заповнення затверджену</li> </ul>



Продовження табл.2.7

	<p>форму анкети кандидата на вакантну посаду (далі анкета) та бланк добровільної поінформованої згоди на обробку його персональних даних (далі - згода) Перевіряє правильність заповнення. Направляє кандидата у відділ кадрів для подальшої перевірки документів відповідно до кваліфікаційними вимогами анкети та згоди. Проводить співбесіду.</p> <p>- у разі відповідності документів вимогам, пред'являються до вакантної посади, направляє кандидата на посаду заступнику, що курирує, головного лікаря для проведення завершального етапу співбесіди.</p>
Відповідальний виконавець (безпосередній керівник)	<p>- отримує резюме, розглядає, дає зворотній зв'язок виконавець спеціаліст з персоналу про запрошення/відхилення</p> <p>- проводить первинну співбесіду з кандидатами.</p> <p>- Проводить case – інтерв'ю.</p> <p>- При попередньому позитивному рішенні спрямовує кандидата до фахівця з персоналу</p>
Начальник відділу кадрів	Перевіряє подані кандидатом документи, повідомляє спеціаліста з персоналу про результати оцінки відповідності документів вимогам до вакантної посади.
Заступник (головна медична сестра), курирує напрямок діяльності	У разі потреби направляє кандидата до спеціаліста з охорони туди для проведення інструктажу.
Відповідальний виконавець	Доводить до фахівця з персоналу інформацію про кандидатів, відібраних на кадрову комісію (Співробітник ОК, безпосередній керівник, головна мед. сестра, старша мед. сестра)

Джерело: складено автором

Проаналізував процедуру набору персоналу КНП «Доманівська БЛ» ДСР нами рекомендовано впровадження наступних заходів:

1. Після набору кандидатів варто видати їм анкети та певні тести, які слід розробити для кожної посади, щоб найбільш точно визначити відповідного кандидата на відповідну посаду;

2. Необхідно створити етап проходження ситуаційного CASE - інтерв'ю, тому що працювати доводиться з різними віковими групами, від маленьких дітей до людей похилого віку. А так само людьми з різним прикордонним розладом

особистості. У зв'язку з цим співробітник повинен мати високу стресостійкість та готовність до будь-яких ситуацій.

3. Створити комісію з кількох осіб щодо прийому співробітників на роботу, де кожен відповідатиме за певний етап.

4. Впровадити проходження анкети, спрямовану виявлення стресостійкості у потенційного працівника, з метою запобігання неприємних ситуацій робочому місці.

5. Раз на рік проводити анкетування співробітників на задоволеність соціально-психологічним кліматом.

Запропоновані заходи надають змогу підняти рівень ефективності підбору.

Підбивши підсумок, хочеться виділити, що ми не побачимо значних змін у організації управління персоналом до того часу, поки безпосередньо самі керівники бюджетних організацій не будуть наділені ширшими повноваженнями в управлінні бюджетними коштами, виділеними на формування управлінської структури своєї організації.

### **3.2. Розробка та впровадження системи мотивації персоналу**

Раціональна система мотивації дозволяє досягати високих результатів і цілей підприємства. Вона необхідна персоналу кожної медичної установи, яка прагне підвищення якості сервісу. Ось кілька причин, чому мотивація працівників клініки це важливо:

- зацікавленість лікарів у підвищенні своєї продуктивності. За наявності прозорих систем оцінки ефективності та мотивації кожен лікар знає, що необхідно зробити для отримання премії чи іншої винагороди;
- підвищення ефективності роботи всього медичного та немедичного персоналу. Знаючи про можливість отримання винагороди, працівники прагнуть надання першокласного сервісу;
- мінімізація співробітників, що звільняються, і утримання постійного штату. Лікарні можуть втрачати лікарів через недостатнє матеріальне

стимулювання та можливості для кар'єрного зростання, а система мотивації допомагає цього уникнути;

- залучення цінних лікарів для клініки. Кожен лікар з великим досвідом та навичками хоче працювати там, де гідно оцінюють його роботу, пропонують хороші умови праці та ставлять цікаві завдання. Система грамотного мотивування співробітників допоможе підвищити цінність клініки у власних очах потенційних працівників;

- підвищення прибутку медичних центрів. Обслуговування більшої кількості пацієнтів та продаж медичних послуг впливають на кінцевий прибуток. А для досягнення лікарями високих показників система преміювання та мотивації відіграє важливу роль;

- професійний розвиток співробітників лікарні. Кожен лікар буде прагнути до підвищення кваліфікації, регулярного відвідування вебінарів та лекцій для отримання нових знань та вдосконалення навичок.

На основі проведеного анкетування та результатів аналізу, проведених у КНП «Доманівська БЛ» ДСР нами запроваджена система мотивації персоналу.

По-перше, – матеріальне стимулювання. Система оплати праці, що існує в установі на сьогодні має бути доповнена можливістю працевлаштування за контрактом найбільш кваліфікованих і цінних для лікарні лікарських кадрів. Можливі варіанти фінансової мотивації працівників лікарні:

- премії. Преміювання може проводитися за результатами місяця та року за перевиконання плану;
- виплата відсотків за кожного клієнта понад план. Співробітники зможуть самостійно контролювати щомісячну надбавку.

Медустанова також може використовувати як мотивацію кар'єрне зростання. Лікарям, які регулярно підвищують кваліфікацію та дотримуються показників ефективності, можна не лише збільшувати заробітну плату, а й пропонувати нові посади у клініці.

По-друге, – моральне стимулювання. Система заохочень нагородами, відзнаками, грамотами та іншими символами уваги може стати досить дієвим



методом мотивації праці працівників. Додатковими соціально-економічними виплатами та гарантіями на даний момент можуть стати:

- Страхування від нещасних випадків;
- Надання стоянок для автомобілів, вело транспорту;
- Допомога у підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці;
- Компенсація вартості санаторно-курортного лікування;
- Одноразова виплата при отриманні відзнаки.

По-третє, – службове зростання. Подання працівникам підприємства про майбутню ділову кар'єру є достатнім стимулом для ефективної роботи. Наприклад, мотивацією можна запропонувати кращому лікарю за підсумками місяця пройти курси за рахунок лікарні які дадуть йому можливість надавати нову медичну послугу.

По-четверте, – умови праці. Позитивний психологічний настрій трудову діяльність створюють умови праці. Прийнято виділяти наступні:

- санітарно-гігієнічні: вологість, забрудненість пилом, хімічними речовинами, освітлення, різні види випромінювань, контакт із кров'ю, біологічними рідинами тощо;
- соціально-психологічні: фізичне навантаження, темп роботи, нервово-психологічна напруга, монотонність роботи, організація робочого місця, режим праці та відпочинку тощо;
- естетично-художні якості інтер'єру (меблі, колір стін, озеленення, предмети декоративно-ужиткового мистецтва).

По-п'яте, – організаційна культура у колективі. Вважаю за необхідне приділяти велику увагу у повсякденній роботі питанням методичного прищеплення співробітникам багатьох елементів організаційної культури та послідовно культивувати в даній установі свій «фірмовий» стиль спілкування, що суттєво вплине на ефективність діяльності лікарні в цілому. Основними характеристиками високого рівня організаційної культури, що склався в лікарні, є: орієнтація кожного співробітника на потреби колективу як усередині, так і поза лікарнею; командний тип колективу, здатного йти як у співробітництво, і компроміс з керівництвом; наявність середовища, що дозволяє професійно, творчо

розвиватись кожному фахівцеві; наявність форм децентралізованого управління лікарнею.

Недостатньо встановити показники ефективності співробітників клініки, потрібно грамотно продумати систему мотивації. Правила заохочення лікарів та працівників лікарні:

- співробітникам має бути зрозуміла система мотивації та оцінки ефективності. Лікарі та медичний персонал повинні чітко розуміти, що їм потрібно робити для отримання премії чи іншої винагороди;
- заохочення мають бути значущими для співробітників. Потрібно встановити таку систему мотивації, щоб співробітнику клініки завжди було чого прагнути. Наприклад, якщо лікар отримує лише одну премію після перевиконання індивідуального плану, то після досягнення потрібного показника може зменшити зусилля.
- використання індивідуального підходу. Всі люди різні, тому потрібно вивчити потреби співробітників, щоб запропонована винагорода була цінною для працівника (наприклад, можна встановити альтернативні винагороди – премія чи оплачуване навчання); Премії будуть виплачувати з отриманих коштів від НСЗУ.
- правила заохочення повинні поширюватися на всіх працівників лікарні. Також ми вважаємо доцільним запропонувати доповнити мотиваційний механізм КНП «Доманівська БЛ» ДСР такими заходами:
  - публікація з підсумків кварталу, півріччя кращих працівників на сайті медичної організації і на внутрішніх дошках оголошень;
  - сприяння і допомогу в просуванні працівника по кар'єрних сходах, навіть якщо кар'єрний розвиток не спричиняє сам за собою збільшення зарплати. Для амбітних працівників така мотивація представляє інтерес;
  - система наставництва; Поряд з трудовим договором, молоді лікарі підписують спеціальну домовленість з ким-небудь з досвідчених колег. Система наставництва - одна з найкращих заходів кадрової програми. При якій досвідчений лікар отримує додаткове матеріальне стимулювання, а молоді лікарі – досвід та навички.

На прибуток компанії впливають усі співробітники, тому всіх і потрібно мотивувати. Необхідно розробити показники ефективності (KPIs) для працівників усіх відділів лікарні. Показники та критерії оцінки ефективності при різних варіантах виконання KPIs проведемо на прикладі медичної сестри та санітарки хірургічного відділення.

Таблиця 3.2

Показники та критерії оцінки ефективності діяльності  
медичної сестри хірургічного відділення

№	Показники	Критерії	Оцінка	Періодичність
1	Своєчасність та повнота виконаних лікарських призначень	Проводиться	+2	щомісяця
		Не проводиться	0	
2	Дотримання правил отримання обліку, зберігання медикаментів та витратних матеріалів	Дотримання	+2	щомісяця
		Не дотримання	0	
3	Дефекти в оформленні медичної документації	Зауважень немає	+1	щомісяця
		Є зауваження	0	
4	Дотримання санітарно-епідеміологічного та дезінфекційного режиму	Зауважень немає	+2	щомісяця
		Є зауваження	0	
5	Утримання у належному стані прикріплених територій	Зауважень немає	+1	щомісяця
		Є зауваження	0	
6	Дотримання норм медичної етики та деонтології щодо колег, пацієнтів та їх родичів	Дотримання	+1	щомісяця
		Не дотримання	0	
7	Обґрунтовані скарги пацієнтів та родичів	Відсутність	+1	щомісяця
		Наявність	0	

Джерело: створено автором



Таблиця 3.3

## Показники та критерії оцінки ефективності діяльності санітарки хірургічного відділення

№	Показники	Критерії	Оцінка	Періодичність
1	Якість проведення всіх видів прибирання приміщень у відділенні	Зауважень немає	+2	щомісяця
		Є зауваження	0	
2	Дотримання встановлених правил санітарно-епідеміологічного режиму	Дотримання	+2	щомісяця
		1 та більше випадків порушення	0	
3	Виконання функцій з супроводу та транспортування хворих	Дотримання	+1	щомісяця
		Не дотримання	0	
4	Виконання доручень старшої медичної сестри, у тому числі доставка лікарських засобів	Виконання доручень	+1	щомісяця
		1 та більше випадків порушення	0	
5	Дотримання норм медичної етики та деонтології щодо колег	Дотримання	+1	щомісяця
		1 та більше випадків порушення	0	
6	Обґрунтовані скарги пацієнтів та родичів	Відсутність	+1	щомісяця
		Наявність	0	
7	Участь у прибиранні прикріпленої території	Участь	+1	щомісяця
		Не участь	0	
8	Дотримання трудової дисципліни	Дотримання	+1	щомісяця
		Не дотримання	0	

Джерело: створено автором

В результаті впровадження системи мотивації персоналу на базі KPIs призводить до зростання лояльності персоналу до лікарні, зростання якості роботи та значного зменшення кількості помилок в роботі. Ці показники допоможуть визначити, наскільки якісно працюють усі співробітники медичної установи.

Від ефективності системи мотивації залежить її практичне значення. Якщо система мотивації складена неправильно, то медична установа втратить прибуток, а не примножить його.

### **3.3 Підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом**

В даний час все гостріше виникає необхідність розгляду існуючих методологічних підходів та методик оцінки ефективності управління персоналом в цілому, розвитку та оцінки управлінського персоналу, зокрема, на основі введення кількісних значень з метою вибору методологічного підходу.

Ефективність у загальному вигляді є характеристикою протікання будь-якого процесу та виражає «його економічну, соціальну, екологічну та іншу результативність або ступінь досягнення поставленої мети».

А ефективність управління персоналом - це досягнення організаційних та індивідуальних цілей за мінімальних витрат.

Організаційні цілі зазвичай стоять у центрі управління персоналом, та й управління загалом. Їх зазвичай пов'язують із забезпеченням ефективності всього підприємства міста і з цього погляду управління персоналом - діяльність із використанню співробітників задля досягнення ефективності організації виділяють дві групи критеріїв, чи показників, ефективності колективу й відповідно управління персоналом: психологічні і непсихологічні.

В основу оцінки ефективності системи управління персоналом покладено такі принципи:

- оцінка ефективності організації управління персоналом повинна мати кількісне вираження та мати інтегральний характер, тобто враховувати вплив всього комплексу факторів, що формують рівень ефективності;

- оцінка ефективності організації управління персоналом може бути забезпечена системою показників, що включають кілька ієрархічних рівнів і відображають ступінь досягнення заданого результату;

- основним заданим результатом слід вважати потребу організації у персоналі необхідної кількості та якості;
- основним результатом, досягнутим у процесі організації управління персоналом, слід вважати зміни у стані персоналу, кадрової ситуації в організації за конкретний період, виражені через систему безрозмірних показників;
- кінцевий корисний результат, який відбиває реальний соціально-економічний ефект, виходить шляхом коригування основного результату, механізмом якої є вдосконалення організації управління персоналом.

Оскільки основними складовими системи управління персоналом є набір, відбір, навчання, мотивація, то й рекомендації щодо підвищення ефективності зачіпатимуть ці напрямки, з урахуванням економічного, соціального та організаційного ефекту.

Так як мета набору полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого організація відбирає найбільш підходящих для неї працівників, то необхідний обсяг набору визначається кадровою службою різницею між готівковою робочою силою та майбутньою потребою в ній. При цьому повинні враховуватись такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму, а також перспективне розширення сфери діяльності. Набір ведеться і з зовнішніх і внутрішніх джерел. Але все ж таки перевага віддається внутрішньому набору. Просування по службі своїх працівників коштує дешевше. Крім того, це підвищує їхню зацікавленість, покращує моральний клімат і посилює прихильність працівників до організації.

Якщо на етапі відбору кадрів керівництво відбирає найбільш підходящих кандидатів із резерву, створеного в ході набору, то в більшості випадків перевагу надають людині, яка має найкращу кваліфікацію, а також освіту, рівень її професійних навичок, досвід, особисті якості. При доборі на керівну посаду не останню роль грає сумісність кандидата з вищими начальниками і підлеглими.

Практика відбору показує, що співбесіда, проведена досвідченим кадровиком, часом є найефективнішим способом виявлення мотивацій кандидата, його особистісних устремлінь і особливостей.



Керівництво має регулярно проводити програми навчання та підготовки працівників. Підготовка є навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їх праці. Мета, яку має керівництво - забезпечення свого підприємства достатньою кількістю людей з необхідними специфічними навичками. При цьому керівництво має повністю оплачувати навчання чи підвищення кваліфікації за рахунок доходів з місцевого бюджету.

Управління персоналом у КНП «Доманівська БЛ» ДСР має свої специфічні особливості, зумовлені впливом наступних чинників.

1. Медичні працівники виконують дуже відповідальну місію, зайняті життєво важливими значущими проблемами порятунку життя та збереження здоров'я людей. У цих умовах значимість правильного управлінського рішення та ціна помилки дуже високі.

2. У процесі роботи лікарі та медсестри вступають в активне професійне спілкування один з одним, з хворими та їхніми родичами, здійснюють взаємодію з фахівцями інших, немедичних секторів системи охорони здоров'я населення (поліція, служба порятунку, транспорт, комунальні служби тощо).

3. Медичний працівник, і особливо керівник, у процесі професійної міжособистісної комунікації повинен врахувати відмінності в вихованні, інтелектуальному та культурному рівні людини, вікові, статеві, етнічні, релігійні особливості особистості, знайти та забезпечити правильний психологічний контакт.

4. Ускладнення та технологізація, інформаційна насиченість, медикалізація охорони здоров'я вимагають від керівників систематичного підвищення як медичної, так і управлінської кваліфікації.

5. Успіхи генетики, трансплантології, загрозливий розвиток вірусних захворювань ставлять перед медичними працівниками безліч нових та складних морально – етичних та соціально-психологічних проблем, що також впливають на вироблення управлінських рішень.

Усі ці фактори підтверджують необхідність формування удосконаленої системи управління персоналом в організації КНП «Доманівська БЛ» ДСР.

Прогнозована штатна чисельність на 2022 рік залишається на рівні 2021 року – 159 шт. посад, , вт.ч.. Станом на сьогодні фактично зайнятими є 147,0 шт. посад, тобто тимчасово вакантними є 12,0 шт. посад, зокрема:

- 2,0 шт. посад лікарів (лікар - ендоскопіст; лікар – терапевт)
- 2,0 шт. посад середнього медичного персоналу;
- 3,0 шт. посад молодшого медичного персоналу;
- 2,0 шт. посад спеціалістів - немедиків;

3,0 шт. посад іншого персоналу (сезонні кочегари).

Тому для створення ефективної системи управління персоналом в організації КНП «Доманівська БЛ» ДСР слідє передбачити введення таких посад у підрозділах по управлінню людськими ресурсами:

- керівник служби управління персоналом,
- менеджер загального профілю;
- менеджер з компенсацій та соціальних пільг,
- менеджер з найму

персоналом.

Вважаю, що роботу з покращення системи управління персоналом у організації КНП «Доманівська БЛ» ДСР можна організувати за 5 самостійних напрямків:

- 1) матеріальне стимулювання;
- 2) нематеріальне стимулювання;
- 3) удосконалення організації праці;

Удосконалення організації праці може здійснюватися на основі:

- удосконалення організації та обслуговування робочих місць: правильне планування робочих місць відповідно до логічного процесу; організаційно-технічна оснащеність робочих місць та розширення типізації у їх плануванні;

- вивчення і впровадження передових прийомів та методів праці: раціоналізація трудових прийомів, дій та рухів; впровадження прогресивних методів організації праці в межах зміни;

- удосконалення нормування праці: розробка і впровадження технічно обґрунтованих норм часу; їх перегляд за виробничою необхідністю; удосконалення організації нормувальної роботи та поліпшення стану нормування праці робітників;

- поліпшення умов праці: нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; дотримання вимог охорони праці та упорядкування побутової сфери виробництва; передбачення в колективних договорах процесу механізації важких і шкідливих робіт; усунення емоційно негативних чинників праці;

- раціоналізація режиму праці та відпочинку (внутрішньо змінного, тижневого, місячного і річного): впровадження раціональної змінності по підприємству та його підрозділах, окремих категоріях працюючих; розробка плану пропозицій щодо ефективного використання позаробочого часу;

- виховання сумлінного ставлення до праці: формування культури виробництва; заохочення працівників до раціоналізації та винахідництва; підвищення відповідальності за результати праці та виконання режиму робочого часу.

4) залучення персоналу у процесі управління організацією (структурно-функціональним підрозділом) та прийняття управлінських рішень;

5) підвищення професійних та особистісних якостей співробітників. Необхідно затвердити план навчання для всіх категорій персоналу згідно з актуальними потребами медичного закладу, стратегічними цілями й завданнями; організувати систематичне вивчення протоколів діагностики та лікування найбільш поширених захворювань, перевірку знань та практичних навичок, у т. ч. щодо виконання основних реанімаційних заходів.

Таким чином, у нових соціальних та економічних умовах реальну цінність для медичного закладу представляє комплексна, чітко функціонуюча система управління персоналом, яка враховує потреби співробітників та їх особливості, здатна гнучко перебудовуватися у зв'язку з переходом на високі медичні та організаційні технології та вимоги ринку.



З метою формування ефективної системи управління персоналом, у КНП «Доманівська БЛ» ДСР пропонуємо вдосконалення організаційної культури в організації.

1) Розробка етичного кодексу:

Етичний кодекс для поліклініки КНП «Доманівська БЛ» ДСР повинен включати інформацію щодо місії та цінностей організації, системи управління, відповідальності співробітників всіх рівнів, етичних норм. Етичний кодекс повинен бути прийнятий всім колективом та затверджений керівником.

1) Розробка внутрішніх нормативних документів.

Всі основні цінності та етичні норми повинні знайти відображення у внутрішніх нормативних документах, що включають стандартні операційні процедури та внутрішні регламенти надання медичної допомоги при різних клінічних ситуаціях.

2) Проведення нарад Народи слід проводити на 3-х рівнях: 1) керівника поліклініки з адміністративним персоналом; 2) керівника медичної організації з усіма співробітниками; 3) адміністративного персоналу з безпосередніми підлеглими. На нараді зі співробітниками адміністрації керівник повинен роз'яснити причини планованих змін ОК, цілі, що стоять перед керівниками різних рівнів, визначити терміни впровадження змін та критерії їх ефективності. На спільній нараді для всіх співробітників керівник повинен інформувати про заплановані зміни, обґрунтувати їх необхідність та визначити терміни. Співробітники адміністрації повинні обговорити з медичним персоналом деталі планованих змін, а також нюанси, що пов'язані з конкретним підрозділом або медичною організацією.

3) Впровадження та контроль змін організаційної культури.

Впровадження програми змін повинні здійснювати керівники відповідних рівнів.

Нерідко, керівники при удосконаленні системи з управління персоналом організації, починають процес з реорганізації системи управління кадрами з змінами її структури, системи мотивації або перегляду посадових обов'язків працівників, не приділяючи уваги до корпоративної культури.

Тим часом часто саме здорова корпоративна культура, під якою мається на увазі нормальний розвиток внутрішніх зв'язків у колективі, дозволяє швидко вирішити сам кризові ситуації в організації.

### Висновки до розділу 3

Підвищення ефективності управління установою безпосередньо залежить від раціонального використання, головного потенціалу трудової діяльності – персоналу. Удосконалюючи систему управління персоналом, необхідно враховувати специфіку діяльності медичного закладу, зумовлену соціально значимим орієнтуванням. Модернізація у системі охорони здоров'я першочергово відбивається на діяльності співробітників, та тільки постійне вдосконалення методів роботи з персоналом та дослідне керівництво формує раціональну систему управління персоналом у медичній установі.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління персоналом, проведено аналіз показників ефективності управління персоналом. З метою вдосконалення системи було нами запропоновано наступні заходи:

- впровадження сучасних інформаційних технологій. Їх використання підтримується медичними співробітниками, регулюються законодавчими актами, їх застосування в системі управління персоналом гарантує вдосконалення медичних послуг;
- поліпшення системи навчання та розвитку персоналу, результат концепції безперервного навчання: конкурентоспроможність медичного персоналу;
- постійне підвищення професійного рівня в поєднанні з соціальною мобільністю, результатом підвищення якості медичних послуг;
- удосконалення системи мотивації. В сучасному світі неможливо ігнорувати систему мотивації персоналу, ефективність роботи визначає результат діяльності організації. Керівництво повинне бути в курсі потреб співробітників, своєчасно коригуючи, постійно підвищуючи рівень системи мотивації, тим самим покращуючи якість медичних послуг.

Дані заходи сприятимуть підвищенню якості медичних послуг, кваліфікованого та своєчасного прийняття рішень, задоволеності з боку пацієнта. Вони зводяться до однієї мети, основний суті системи охорони здоров'я – охорони здоров'я та життя населення.



## ВИСНОВКИ

Існуюча система охорони здоров'я спрямована на те, що найбільш значущим фактором визначає розвиток сфери охорони здоров'я - це медичні працівники (кадровий потенціал).

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності удосконалення системи управління персоналом. У роботі розглянуто теоретичні основи управління персоналом, проведено аналіз діючої системи управління персоналом КНП «Доманівська БЛ» ДСР.

За результатами дослідження нами запропоновано:

- розробити та впровадити бальну оцінку кандидата на вакантну посаду;
- удосконалити систему набору персоналу на основі запропонованих заходів;
- розширити обґрунтовану та зрозумілу для співробітників систему мотивації;
- розробити показники ефективності (KPIs);
- вдосконалити організаційну культуру в КНП «Доманівська БЛ» ДСР.

Аналіз методів управління персоналом КНП «Доманівська БЛ» ДСР продемонстрував не лише сильні, а й слабкі сторони системи управління персоналом, серед яких:

- недостатня мотивація персоналу;
- застарілі або сформовані стихійно правила підвищення кваліфікації та переміщення спеціалістів;
- недостатньо комфортні умови праці;
- не високий рівень корпоративної культури, яка не дозволяє досягати загальних поставлених цілей організації;
- нераціональна система підбору та найму працівників, відсутність кар'єрного зростання, висока плинність персоналу та інші.

Було запропоновано шляхи удосконалення кадрової політики в управлінні. Внаслідок чого розроблено рекомендації стосовно системи управління персоналом в організації КНП «Доманівська БЛ» ДСР:

- удосконалювати економічні мотиваційні методи (підвищувати та додавати премії та винагороди за якісну працю);
- удосконалювати систему морального стимулювання медичних працівників (нагороди, подяки, грамоти, похвали довіри тощо);
- збільшити соціальний пакет;
- чітко означати перспективи професійного зростання медичних працівників;
- розробити програму соціально-психологічних методів мотиваційної політики, у тому числі створювати умови для відпочинку медичного персоналу.

Таким чином проведено дослідження системи управління персоналом закладу охорони здоров'я та розроблені рекомендації формування системи управління персоналом в організації КНП «Доманівська БЛ» ДСР, в тому числі рекомендації щодо мотивації трудової діяльності та підвищення ефективності підбору та найму персоналу, будуть мати позитивний вплив на ефективність праці працівників медичного закладу для досягнення мети роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73-75.
2. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш ; передм. та заг.ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
3. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). 182-186.
4. Короленко В. В. , Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.
5. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). 162-168.
6. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *Бізнесінформ*. 2014. № 11. С. 331-336
7. Бобришева О. В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в охороні здоров'я. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка"*. 2014. Вип. 8–2. С. 12–18
8. Богдан Д. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019.
9. Бордзань С. П. Удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством. 2016. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/\\_doc.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf) (дата звернення: 31.10.2022)
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури. - 2014. – 509 с.



11. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
12. Заїка В. Медичний менеджмент / В. Заїка // Консультант Кадровика. – 2020. - №3. URL: <https://profpressa.com/articles/medichnii-menedzhment> (дата звернення: 24.11.2022)
13. Балабанова, Л. Б., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К. : ЦУЛ, 2018. 468 с. 14. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 229 с.
15. Білинська М.М., Попченко Т.П. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2007. № 11 (79). С. 69–73.
16. Білинська М.М., Васюк Н.О., Радиш Я.Ф., Рожкова І.В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Державна політика у сфері охорони здоров'я : колективна монографія у 2 ч. / заг. ред. М.М. Білинської, Я.Ф. Радиша. Київ : НАДУ, 2013. Ч. 1. С. 284-319.
17. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
18. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
19. Гриньова В.М., Новікова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків : ХНЕУ, 2004. 428 с.
20. Грішнова О.А., Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : збірник наукових праць*. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
21. Князевич В.М. Медична галузь потребує системних змін : збірник наукових праць співробітників НМАПО ім. П.Л. Шупика. Київ, 2008. С. 5–7.

22. Рожкова І.В. Державне регулювання підготовки управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я : *Збірник наук. пр. ДРІДУ НАДУ*. Дніпропетровськ :, 2008. Вип. 4. С. 67–75.
23. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
24. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123–126.
25. Лепський В.В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2016. № 2(1174). С. 101–112.
26. Петрух О.А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 107–111.
27. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 3(25). С. 167–171.
28. Шевченко В.А. Формування системи управління закладами охорони здоров'я. *Processes, Strategies, Technologies: International Scientific Conference Innovative Economy* : матеріали міжнар. наук-прак. конф., Kielce, Poland, January 27. 2017. P. 28–31.
29. Поплавська А. П. Гамаль О. Г. Психологічний аналіз методів нематеріального стимулювання персоналу. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 2. С. 97-103.
30. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід). *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211-216.
31. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 3. С. 217-232.
32. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 185-188.



33. Поліщук І. І. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації. *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 299-304.
34. Довбня С. Б., Письменна О. О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 23, вип. 9(3). С. 126-133.
35. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4. С. 161-169.
36. Москаленко, В.Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я / В.Ф. Москаленко, Т.С. Грузєва // *Главный врач*. 2007. № 1. С. 32 – 40.
37. Носуліч, Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 1/2006. С. 173 – 179
38. Власова Е., Копачевская Т. Система мотивации: как привлечь и удержать. *Управление персоналом*. 2010. №. 8. С. 19-25.
39. Власова Е., Копачевская Т. Мотивации медицинского работника. *Управление персоналом*. 2016. №. 8. С. 19-25.
40. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. моногр. / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.
41. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с
42. Латишев Є. Внутрішній аудит як інструмент управління якістю медичної допомоги. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2013. № 10. С. 62-78.
43. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с. 28.



44. Парамішев Д., Федак Н. Механізми формування системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3 (34). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2011-3/doc/4/01.pdf> (дата звернення: 30.11.2022)
45. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Управління персоналом в організаціях*. К. : КНЕУ, 2015. Т. 2. С. 214–223
46. Плетникова І. Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. Х. : УкрДАЗТ, 2007. № 19-20. С. 78-87.
47. Демків І. О. Розвиток мотиваційного механізму управління персоналом закладу охорони здоров'я. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : Крок, 2020. С. 379-393.
48. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" : зб. наук. пр.*, 2018. Вип. 20(1296): Економічні науки. С. 55-59
49. Дяків О. П. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу закладів охорони здоров'я. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : Крок, 2020. С. 453-470.
50. Цукерман Г. С., Даулінг В. Л. Менеджмент в охороні здоров'я: Структура та поведінка організацій охорони здоров'я. К. : Знання, 2017. 230 с.
51. Янковська В.А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2021 Випуск 53. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/53\\_2021/22.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/53_2021/22.pdf) (дата звернення: 1.12.2022)
52. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2012. 35 с.



<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<p>4.3. Спеціальність за дипломом:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>4.5. Мови, якими Ви володієте, із зазначенням рівня володіння:</p> <p>_____</p>		<p>4.4. Кваліфікація за дипломом:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>4.5. Мови, якими Ви володієте, із зазначенням рівня володіння:</p> <p>_____</p>		<p>4.6. Технічні навчки:</p> <p>_____</p>	
<b>5. ВІДОМОСТІ ПРО ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ</b>			
Трудова діяльність, відображена в трудовій книжці (відомості про приймання, переведення/переміщення):			
Дата		Найменування та місце розташування установи (підприємства, організації)	Посада
початок	завершення		
Вкажіть причину звільнення з попередньої роботи:			
_____			
_____			
_____			
<b>6. СКЛАД СІМ'Ї</b>			
П.І.Б. (повністю) члена сім'ї, дата народження	Родинний зв'язок із кандидатом	Місце проживання	Місце роботи, навчання
<b>7. ПІДТВЕРДЖЕННЯ ТА ПІДПИС</b>			
Підписуючи цю особисто заповнену анкету, підтверджую, що відомості, надані мною вище, є повними та достовірними.			
Підпис _____ (ініціали, прізвище)			
Дата заповнення _____ року			

\*Автобіографія складається окремо та додається до анкети.



## ДОДАТОК 2

## Анкета

Просимо Вас оцінити рівень мотивації у нашій установі. Будьте відвертими, наскільки це можливо. Ми хочемо знати, що Вам подобається, а які елементи мотиваційного механізму КНП «Доманівська БЛ» ДСР треба покращити, щоб Ви були повністю задоволені Вашою роботою.

1. Ваша позиція в організації (лікар, середній медичний персонал, молодший медичний персонал).
2. Ваш вік: \_\_\_\_\_.
3. Як довго Ви працюєте у цій організації?
4. Ваше ставлення до наведених нижче джерел доходу?

Джерела доходу	Важливо	Неважливо	Важко відповісти
1. Заробітна плата та премії			
2. Пенсійні виплати			
3. Доплати за кваліфікацію			
4. Доплати за важкі та шкідливі умови			
5. Соціальні виплати та пільги			

5. Чи задоволені Ви своєю заробітною платою?

- так
- ні
- важко відповісти.

6. Охарактеризуйте Ваші основні вимоги до роботи за ступенем значущості конкретно для Вас?

Вимоги до роботи	Важливо	Неважливо	Важко відповісти
потреба матеріального забезпечення			
професійний обов'язок			
інтерес до роботи та бажання підвищити рівень матеріального комфорту			
бажання підвищити рівень матеріального комфорту			
почуття задоволення від роботи			
моральне задоволення від роботи			

контроль з боку адміністрації			
робота заради похвали			

7. Назвіть причини, що сприяють утриманню Вас працювати в КНП «Доманівська БЛ» ДСР:

Вимоги до роботи	Важливо	Неважливо	Важко відповісти
гарантована зарплата			
стабільність			
особистість керівник			
цікава робота			
психологічний клімат у колектив			
наявність традицій у колективі			
професійний ріст			
визнання особистих заслуг			
соціальні пільги			
службове зростання			

8. Виділіть негрошові матеріальні стимули:

Показники	Важливо	Неважливо	Важко відповісти
надання пільгових путівок на відпочинок та лікування			
покращення умов праці, ергономіки робочого місця			
введення гнучкого графіка роботи			
надання пільг на оплату відомчого житла та комунальних послуг			
добровільне медичне страхування персоналу			
організація пільгового харчування			

## 9. Які форми морального заохочення для Вас найкращі?

Форми морального заохочення	Важливо	Неважливо	Важко відповісти
Уважне ставлення до індивідуальних пропозицій, спрямованих на покращення спільної справи			
Оголошення подяки			
Разове надання повноважень під час вирішення окремих виробничих питань			
Цікава робота, що приносить задоволення			
Можливість приносити користь людям			

## 10. Визначте ступінь задоволеності роботою (поставте галочку навпроти вашого рішення):

- робота залучає та приносить задоволення;
- задоволені роботою;
- незадоволені роботою;
- важко відповісти.

## 11. Чи плануєте Ви продовжувати працювати в КНП «Доманівська БЛ» ДСР?

- так;
- ні;
- важко відповісти.

## 12. Чи припускаєте Ви думку змінити місце роботи?

- так;
- ні;
- важко відповісти.

ВЕЛИКЕ ДЯКУЮ, ЩО ЗНАЙШЛИ ЧАС НА ЗАПОВНЕННЯ АНКЕТИ, ВАША ДУМКА ДУЖЕ ЦІННА ДЛЯ НАС