

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О. Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Вдосконалення управління медичним персоналом анестезіологічного профілю КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»

Студента гр. УЗ мз-92ш Богачова Дениса Володимировича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Богачов Д.В.

Наукові керівники:

к.е.н., доцент Мішеніна Г.А.

проф., д.м.н. Сміянов В.А.

Суми 2020 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»

студенту групи УЗмз-92ш

Богачову Денису Володимировичу

1. Тема роботи «Вдосконалення управління медичним персоналом анестезіологічного профілю КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР» затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробити рекомендації по вдосконаленню системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР.
4. Об'єкт дослідження: КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР.
5. Предмет дослідження: система управління персоналом анестезіологічного профілю установи.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах наукових джерел з управління персоналом, статуту, положення про відділ кадрів, колективного договору КНП «ШЦРЛ» ШМР.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Базові поняття в управлінні персоналом закладу охорони здоров'я	
II	Аналіз діючої системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР	
III	Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні основи управління персоналом закладу охорони здоров'я

У розділі 2 студент має провести аналіз діючої системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР

У розділі 3 студент має запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівники кваліфікаційної роботи _____ к.е.н., доцент Мішеніна Г.А.

Завдання до виконання одержав _____ Богачов Д.В.

АНОТАЦІЯ

Об'єктом дипломної роботи є комунальне некомерційне підприємство «Шосткинська центральна районна лікарня» Шосткинської міської ради. Мета дослідження - розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом анестезіологічного профілю на прикладі КНП «Шосткинська ЦРЛ».

У роботі вивчені теоретичні основи управління персоналом закладу охорони здоров'я, проведений аналіз діючої системи управління персоналом установи охорони здоров'я, виявлені проблеми, запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу, проведено узагальнення існуючих наукових підходів управління персоналом закладів охорони здоров'я та їх адаптація до реалій українського сьогодення.

Ключові слова: управління персоналом закладу охорони здоров'я, кадрова політика, кадрові ресурси, забезпеченість лікарями та середнім медичним персоналом.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 41 найменувань.

Загальний обсяг магістерської роботи становить 43 с., у тому числі 3 таблиць, 2 рисунків, 2 графіків, список використаних джерел - 5 сторінок.

Актуальність. Вітчизняна система охорони здоров'я є галуззю соціальної сфери. Діяльність медичного персоналу - головного ресурсу медичних установ, вимагає постійного професійного зростання, самопожертви, дотримання етичних норм. Медичні установи мають у своєму розпорядженні широкий спектр виконуваних функцій, все це різноманіття вимагає детального підходу, забезпеченості персоналом, аналізу специфіки виконуваної діяльності.

Найбільш важливим завданням медицини на всіх етапах її розвитку є орієнтація на спільні цілі, етичні норми, дотримання моралі, сприяють досягненню ефективних результатів, збереження життя і здоров'я суспільства нашої країни.

З огляду на особливості з управління персоналом медичного закладу в даний час, гостро стоїть питання про реформування кадрової політики охорони здоров'я, підвищення іміджу установ, формування корпоративної культури, розробки і впровадження критеріїв мотиваційного процесу.

Негайного вирішення потребують проблеми бюджетного сектора, адаптація персоналу до мінливих умов, розвиток інститутів управління, що кваліфікуються на професійній діяльності. Вирішення цих завдань допоможе керівникам в процесі управління персоналом.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - розробити рекомендації по вдосконаленню системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначення сутності, напрямів роботи, методичного інструментарію управління персоналом закладу охорони здоров'я;

- вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- аналіз діючої системи управління персоналом закладу охорони здоров'я (загальна характеристика, система управління, склад, структура, рух персоналу установи);
- аналіз документаційного забезпечення за основними напрямками роботи з персоналом: адаптація, атестація, навчання, ротація, мотивація;
- виявлення проблем управління персоналом анестезіологічного профілю КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР.
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є система управління персоналом анестезіологічного профілю установи.

Об'єктом дипломної роботи є КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР. **Метод дослідження** спирається на збір, узагальнення, систематизацію, аналіз інформації. Результати роботи мають практичне значення.

Наукова новизна результатів полягає в узагальненні існуючих наукових підходів управління персоналом закладів охорони здоров'я та їх адаптація до реалій українського сьогодення.

Відмінність одержаних результатів від відомих раніше:

- удосконалено оцінку досвіду зарубіжних країн в управлінні медичним персоналом закладу охорони здоров'я;
- вперше застосовано комплексний підхід у управлінні медичним персоналом;
- розроблено процедуру ефективного використання сучасного інструментарію менеджменту в кадровій політиці закладів охорони здоров'я.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 БАЗОВІ ПОНЯТТЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	11
1.1 Основні напрямки роботи у сфері управління персоналом закладу охорони здоров'я.....	11
1.2 Методика управління персоналом закладів охорони здоров'я.....	16
1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом закладу охорони здоров'я.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» ШМР.....	24
2.1 Загальна характеристика КНП «Шосткинська центральна районна лікарня та системи управління персоналом.....	24
2.2 Аналіз складу, структури і руху персоналу анестезіологічного профілю КНП «Шосткинська ЦРЛ » ШМР.....	28
2.3 Аналіз документального забезпечення і показників за основними напрямами роботи з персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ» (адаптація, атестація, навчання, ротація, мотивація).....	33
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦРЛ» ШМР.....	39
3.1 Проблеми управління персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ».....	39
3.2. Рекомендовані заходи вдосконалення системи управління персоналом на прикладі КНП «Шосткинська ЦРЛ».....	40
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Охорона здоров'я в останні роки зазнає ряд реформ, істотно змінюють поняття процесу діяльності організації. Раціональне використання трудових ресурсів забезпечує організації підвищення продуктивності праці та якості наданих послуг [31].

Процес з управління персоналом організації охорони здоров'я має безліч складових, тому необхідно звертати уваги на внутрішню проблематику, приймати рішення в залежності від ситуації. Управління персоналом охорони здоров'я базується на управлінні структурними і функціональними підсистемами, для функціонування елементів, як єдиного цілого, формуються система взаємодії - структура управління.

Процес планування і обрана керівником структура управління, відповідно поставленим цілям, завданням, програмами, при взаємодії із зовнішнім середовищем, визначає напрям управління персоналом, при якому враховуються запити і персоналу, і організації, тим самим підвищуючи ефективність виробництва.

Актуальність. Вітчизняна система охорони здоров'я є галуззю соціальної сфери. Діяльність медичного персоналу - головного ресурсу медичних установ, вимагає постійного професійного зростання, самопожертви, дотримання етичних норм. Медичні установи мають у своєму розпорядженні широким спектром виконуваних функцій, все це різноманіття вимагає детального підходу, забезпеченості персоналом, аналізу специфіки виконуваної діяльності.

Найбільш важливим завданням медицини на всіх етапах її розвитку є орієнтація на спільні цілі, етичні норми, дотримання моралі, сприяють досягненню ефективних результатів, збереження життя і здоров'я суспільства нашої країни.

З огляду на особливості з управління персоналом медичного закладу в даний час, дуже важливим є вирішення питань кадрової політики в системі охорони здоров'я, підвищення іміджу установ, створення корпоративної культури, розробки і втілення в життя процесу мотивації персоналу.

Негайного вирішення потребують проблеми бюджетного сектора, адаптація персоналу до мінливих умов, розвиток інститутів управління, кваліфікуються на професійній діяльності. Вирішення цих завдань допоможе керівникам в процесі управління персоналом.

Об'єктом дипломної роботи є КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР.

Предметом дослідження є система управління персоналом анестезіологічного профілю установи.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - розробити рекомендації по вдосконаленню системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначення сутності, напрямів роботи, методичного інструментарію управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- аналіз діючої системи управління персоналом закладу охорони здоров'я (загальна характеристика, система управління, склад, структура, рух персоналу установи);
- аналіз документаційного забезпечення за основними напрямками роботи з персоналом: адаптація, атестація, навчання, ротація, мотивація;
- виявлення проблем управління персоналом анестезіологічного профілю КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» ШМР.
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Метод дослідження спирається на збір, узагальнення, систематизацію, аналіз інформації. Результати роботи мають практичне значення.

Наукова новизна результатів полягає в узагальненні існуючих наукових підходів управління персоналом закладів охорони здоров'я та їх адаптація до

реалій українського сьогодення.

Відмінність одержаних результатів від відомих раніше:

- удосконалено оцінку досвіду зарубіжних країн в управлінні медичним персоналом закладу охорони здоров'я;
- вперше застосовано комплексний підхід у управлінні медичним персоналом;
- розроблено процедуру ефективного використання сучасного інструментарію менеджменту в кадровій політиці закладів охорони здоров'я.

РОЗДІЛІ БАЗОВІ ПОНЯТТЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Основні напрямки роботи у сфері управління персоналом закладу охорони здоров'я

Жодна організація, не зважаючи на сучасне обладнання та оснащеність, не може існувати без людини. Здатність організовувати робочий процес, вміння мислити, міркувати, приймати рішення та реалізовувати ідеї притаманна лише людині.

Процес управління персоналом закладів охорони здоров'я складається з великої кількості компонентів, тому слід звертати увагу на внутрішню проблематику, бути ґрунтовними в прийнятті ситуаційних рішень, звертати на кадрову забезпеченість закладу, раціонально використовувати кадрові ресурси, а також відповідати за соціальний та професійний розвиток персоналу.

Основним трудовим ресурсом медичної організації є її персонал. Постійно відмічається рух персоналу (одні працівники наймаються, інші, звільняються). Структура персоналу неоднорідна (існують відмінності за освітою, стажем, віковим складом, посадами, кваліфікацією). Показники інтенсивного обороту, коефіцієнт плинності, коефіцієнт сталості персоналу характеризують рух персоналу. Кількісний склад колективу оснований на масштабності, трудомісткості, особливості виду діяльності установи, що базується на законах та підпорядковується штатному розкладу установи [12].

До складу колективу закладу охорони здоров'я входять кваліфікаційні та професійні групи, які беруть участь у робочому процесі установи. Виділяють наступні категорії посад у медичних установах:

- керівництво;
- спеціалісти;
- Спеціалісти, котрі мають вищу медичну освіту;

- Спеціалісти, котрі мають вищу професійну освіту;
- Спеціалісти, що здобули середню медичну освіту (середній медичний персонал);
- Молодші медичні працівники.
- Працівники закладів охорони здоров'я іншого спрямування.

За кваліфікацією працівник сфери охорони здоров'я діляться:

- відповідно до спеціалізації, наприклад, кардіолог, гінеколог, лікар загальної практики і т.д.;
- за узагальнюючими ознаками: вікова характеристика, характер освіти, за стажем роботи, розподіл за статтю і т. д.

Особливості трудової діяльності медичного персоналу закладів охорони здоров'я регулюється відповідно до законодавчої бази та поділяється на відповідні категорії працівників, враховуючи перелік існуючих посад. З огляду на категорії регулюється розмір заробітної плати та інших можливих виплат працівникам [22].

В основі досягнення встановлених цілей лежить принцип пріоритетності. Методика по роботі з персоналом, основні напрямки їх досягнення ґрунтуються на основі поставленої мети.

Основними напрямками по роботі з кадрами закладів охорони здоров'я є:

- прогнозування потреби в кадрах;
- створення кадрового резерву;
- робота по відборі кандидатів на роботу з кадрового резерву;
- втілення мотиваційних процесів;
- адаптаційні процеси, професійна орієнтація;
- проведення індивідуального аналізу роботи працівника;
- процес освіти;
- ротація, переміщення по кар'єрним сходам;
- навчання керівництва [14].

В основі управління персоналом лежить процес регулювання

трудового діяльності і саморозвитку персоналу для підвищення якості функціонування медичного закладу. Оптимальне використання персоналу закладів охорони здоров'я, показник ефективного досягнення результатів при умові раціонального функціонування установи залежить від оцінки затрат на забезпечення умов трудової діяльності працівників (охорони праці, техніки безпеки на робочому місці, матеріального і технічного оснащення).

Складовою частиною, основою управління персоналом є функція. Вона об'єднує мету, зміст і спрямованість, проявляється на всіх етапах управління персоналом. До функцій управління відносяться організація, координація, мотивація, контроль, які дозволяють вносити корективи на будь-якому етапі. Поетапне вирішення низки питань, що направлені на досягнення результативності в роботі установи, забезпечується здійсненням функцій по управлінню персоналом медичної установи. Всі функції управління персоналом поєднані в систему взаємодії, в якій здійснення однієї функції вносить корективи до втілення іншої функції.

До основних функцій управління персоналом медичної організації можемо віднести наступні.

Організація - це функція управління роботою працівників:

- керівництво виконує розробку документів, тим самим регламентуючи процес управління персоналом ;
- раціональне використання трудових ресурсів, поділ персоналу відповідно до посад, які ними займаються і т.і .;
- забезпечення комфортного середовища для праці і т. д [17].

Мета медичної установи, мета з управління колективом заснована на впровадженні прогресивних форм забезпечення трудової діяльності та ефективному використанні кадрового потенціалу.

Одним з головних етапів створення системи управління персоналом медичної установи є розробка складу підрозділів лінійного керівництва, що здійснюють управління функціональних підрозділів, а отже і управління в

цілому.

Раціональне використання кадрових ресурсів закладу можливе шляхом вирішення поставлених завдань методом планування. Планування ґрунтується на принципах: пріоритетності, системного підходу, методологічних підходів. До методів управління персоналом в системі закладу охорони здоров'я належать:

- нормативний;
- балансовий.

Нормативний метод включає поточне, альтернативне стратегічне планування, яке затверджене нормативною законодавчою базою. Наприклад, планування необхідного кадрового забезпечення, кількісних показників працівників закладу.

Виділяють наступні етапи планування кадрових ресурсів: оцінка дійсного персоналу; прогнозування необхідного персоналу на майбутнє; створення ряду заходів з метою вирішення питання забезпеченості кадрами.

Врахування розміру затрат і ресурсів для роботи закладу (кількісні показники затрат і ресурсів з метою надання якісної медичної допомоги населенню) має назву нормативу.

Забезпеченість ресурсами, необхідність надання медичних послуг визначається завдяки балансовому методу. Нормативний і балансовий методи є взаємодоповнюючими.

Вдосконалення якості та доступності надання медичних послуг шляхом втілення механізмів по управлінню персоналом має назву стандартизації. Стандартизації ґрунтується на цілісності, уніфікованих результатах нормативної, технічної документації.

Затверджені дії при прийнятті рішень і досягненні мети мають назву координації. Узгоджена та врегульована діяльність персоналу закладу охорони здоров'я можлива лише при втіленні функції координації в процесі управління персоналом.

Виділяють такі види комунікацій: технічна - електронні, паперові носії інформації; семантичний – процес прийому, розуміння та передачі інформації

працівниками; прагматичний – здатність інформації впливати на досягнення мети [11].

Забезпечення виконання поставлених цілей, вчасне внесення коректив здійснюється завдяки одній з найважливіших функцій, а саме контролю в управлінні персоналом установи охорони здоров'я. Будь-яка функція управління персоналом не можлива без здійснення функції контролю.

Виділяють три основних етапи: створення стандартів і критеріїв; процес аналізу отриманих результатів, коригувальні заходи.

З метою досягнення результату керівництво користується основним принципом управління – принципом цілеспрямованості. Головний лікар, завідувач відділенням, головна і старша медична сестра зобов'язані встановити мету, визначити основний вектор в діяльності колективу для досягнення мети [15].

Управління працівниками медичного закладу неодмінно повинно здійснюватися відповідно до законодавства, що враховується на етапі прийняття управлінських рішень. Цей процес стає можливим завдяки принципу правової захищеності управлінського рішення.

Принцип оптимізації управління. Проведення реформ в системі охорони здоров'я вносить зміни в організацію процесу управління персоналом медичного закладу. Для досягнення результату управління персоналом установи втілюються соціально - психологічний та економічний методи управління. Врегульований процес управління персоналом приведе до підвищення доступності і ефективності надання медичної допомоги населенню.

Принцип достатності. Даний принцип оснований на нормах керованості керівництва, на особливостях здійснення методів контролю за здійсненням професійних обов'язків співробітниками установи.

Принцип єдиноначальності. В процесі своєї професійної діяльності керівник установи набуває авторитет, що залежить від особистісних та професійних якостей людини. Ступінь довіри підопічних напряму впливає на процес управління даним колективом. Кожен керівник несе відповідальність

за ефективність діяльності установи. [15].

Принцип делегування повноважень. В процесі делегування повноважень керівник може передавати певні свої повноваження визначеному колу осіб. Здійснення принципів мотивації, самостійність, ініціативність мають позитивне значення в реалізації даного принципу..

Підсумовуючи отримані дані, можна зазначити, що принципи управління персоналом є базовими правилами та нормативами, на основі яких повинна бути побудована робота керівників з кадровим складом. Дані основи є об'єктивною вимогою, закономірністю існування в сучасному суспільстві.

Стиль управління кожного керівника індивідуальний, а результат діяльності по роботі з персоналом, характеризує ефективність у професійній діяльності установи.

1.2 Методика управління персоналом закладів охорони здоров'я

Методика управління - це сукупність методів, методик, що здійснюється з метою дослідження конкретної сфери діяльності. Координація та контроль персоналу в процесі професійної діяльності є необхідною умовою для впливу на персонал закладів охорони здоров'я [39].

Виділяють наступні групи методів управління кадровим складом, які впливають на працівників і мають на меті підвищення ефективності та результативності діяльності: економічні; адміністративні; соціально – психологічні [19].

Основні методи адміністративного впливу:

- організаційні методи - здійснюються шляхом створення нормативної документації, посадових інструкцій, статуту, штатного розкладу, колективного договору;
- розпорядчий – здійснюється шляхом прямого регулювання адміністрації, коли чітко визначені напрями, призначені відповідальні виконавці, встановлені терміни виконання

поставлених цілей ;

- дисциплінарна відповідальність і стягнення – призначається як покарання за дисциплінарний проступок, невиконання своїх функціональних обов'язків;
- матеріальна відповідальність і стягнення призначаються працівникам за умови заподіяного збитку для установи та регламентується чинним законодавством (штраф, збитки, відшкодування);
- адміністративна відповідальність і стягнення – призначається за умови адміністративного правопорушення (штраф, попередження, арешт , виправні роботи).

На основі впливу на персонал за допомогою влади, суворої дисципліни, адміністративних стягнень засновані адміністративні методи., котрі регулюються приводяться до виконання адміністративними актами

В основі запровадження економічних умов лежать економічні методи управління.

Вплив на персонал здійснюється такими економічними методами:

- планування - розробка стратегії управління, визначення альтернативних шляхів розв'язання проблем, визначення заходів, які приводять до ефективного використання матеріальних благ;
- господарський розрахунок – В основі методу лежить матеріальний інтерес працівників, що приводить до підвищення відповідальності та результативності праці. Фонд оплати праці, економічні нормативи-інструменти господарського розрахунку, самофінансування - все це разом поєднується в економічний механізм господарських відносин;
- ціноутворення – з метою отримання максимального прибутку приймаються рішення з фіксування оптимальних цін (мінімізація витрат виробництва);
- фінансування –головний метод розвитку установ за умови

фінансової підтримки держави. З метою ефективної діяльності закладу та отримання прибутку держава надає необхідний капітал, а потім здійснюється оцінка ефективності діяльності даного виробництва. Потреби населення в наданні медичних послуг впливають на прибуток підприємства;

- матеріальне стимулювання – варіант матеріальних винагород (премія, заробітна плата, пільги).
- цінні папери - головний інструмент ринку фондів, не грошовий еквівалент, що може закріплювати право на власність (акції). Дає можливість отримати відсотки річного доходу, грошової компенсації (облігації) [27].

Соціально - психологічні методи впливають на працівників, за допомогою методів психологічного впливу та інструментів соціології, включають дві основні групи:

- соціологічні методи – в основі лежать члени колективу та її взаємовідносини в процесі трудової діяльності;
- психологічні методи, вплив на конкретного представника колективу, індивіда.

Соціологічні методи направлені на встановлення лідера, можливостей співробітника і його орієнтованості в професійній сфері. Даний метод реалізується шляхом забору інформації, переміщення кадрів кар'єрними сходами, здійсненню спостереження та контролю кваліфікації працівників.

Соціологічні методи:

- анкета – збір інформації проводиться опитуванням;
- інтерв'ю – співбесіда, побудована на основі структури запитання - відповідь;
- соціометричний метод – на основі аналізу взаємовідносин в колективі визначаються неформальні лідери;
- спостереження – збір інформації шляхом досконалого вивчення окремого співробітника;

- співбесіду – здійснюється прямий вплив на окремого працівника установи [24].

Вміння правильно охарактеризувати співробітника дає можливість розробити прогноз його професійної кар'єри. Відносини в колективі між працівниками можна спланувати за заданим сценарієм, задача керівника вкласти у відносини персоналу правильні моральні цінності, які будуть влаштовувати керівництво та спонукатимуть персонал для вирішення конфліктів шляхом спілкування та взаємодії.

В основі психологічних методів лежить аналіз поведінки окремої людини з її індивідуальним сприйняттям проблем, завдяки якому визначаються інструменти психологічного впливу на спрямування людини в професійній діяльності, відповідно посади, яку вона займає.

Психологічні методи:

- навіювання – націлена мотивація, що спонукає до роботи;
- переконання – обґрунтований вплив на психологічний стан;
- наслідування – присутність лідера в колективі;
- залучення – прийом об'єднання колективу;
- спонукання – моральний вплив оснований на мотивації;
- примус – спонукання проти волі;
- осуд - психологічний прийом впливу;
- вимога – приносить результати при високому авторитеті керівника;
- заборона – надиктовування працівнику заборон;
- командування – виконання завдань в стилі покори;
- омана очікування – підтримка працівником будь-якого напрямку керівництва;
- натяк – непряме переконання;
- комплімент - заохочення;
- похвала - позитивний вплив;
- прохання - шанобливе ставлення до співробітника, неформальне

спілкування;

- порада - вплив шляхом переконання або прохання[23].

В основу соціально - психологічних методів покладено моральний вплив, комфортне середовище взаємодії.

Класифікація методів управління персоналом за ознакою відношення до функції управління:

- забезпечення установи співробітниками;
- оцінка кадрового складу;
- організація заробітної плати;
- управління кар'єрним ростом;
- професійну освіту;
- відносини дисциплінарного характеру;
- охорона безпеки трудової діяльності [25].

На основі аналізу методів управління персоналом, можна відвести основну роль економічним методам. В той самий час вирішення питань прямого призначення з управління персоналом унеможлиблюється без використання адміністративних методів. Також дуже важливим є урахування особливостей вирішення проблем управління персоналом шляхом соціально – психологічних методик.

1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом закладу охорони здоров'я

Охорона здоров'я - соціальна сфера, основна ланка держави у ввідтворенні населення.

Державна система «радянського кадрового управління» в охороні здоров'я України функціонувала приблизно до вісімдесятих років, в зв'язку високими витратами на фінансування відбулося виснаження бюджетів, знизилася мотивація медичного персоналу, було масове звільнення співробітників. Люди шукали більш престижне місце роботи, багато хто йшов з професії. Зростали витрати в сфері медицини, дефіцит кадрів, бюджетна система була на грані

краху.

Розвиток ринкової економіки України, реформування соціально - економічних процесів піддає перетворенню сфери управління персоналом охорони здоров'я. Проблеми, що накопичилися в даній галузі, дефіцит кадрів, низька мотивація, недостатнє фінансування вимагають негайного реагування, отже, аналіз системи управління людськими ресурсами є актуальним.

Розробляється теоретична база для практичної діяльності, стандарти медичної послуги, впроваджуються національні проекти, підвищується престижність професії. Впровадження бізнес - процесів, страхової медицини, навчання - підготовка управлінської ланки, створення спеціалізованих служб з управління кадровим складом медичного закладу.

Реорганізація медичних установ в підприємства, що орієнтуються на соціально - ринковий механізм, далі перехід до ринкових відносин цетдозволяє установам мати свій бюджет, для вирішення завдань, як всередині, так і поза організацією [20].

Метою діяльності медичного працівника є результат доступності та якість медичної допомоги. Змінилися пріоритети: профілактика, амбулаторне лікування. На даний момент медичне страхування є основою розвитку управління в медицині, реалізуються програми забезпечення якісної медичної послуги. Модернізуючи систему управління кадрами необхідно аналізувати і запозичувати, в деяких випадках, передовий досвід зарубіжних країн [28].

Порівняльний аналіз управління персоналом України і зарубіжних країн представлений в таблиці 1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз управління персоналом закладів охорони здоров'я в Україні та за кордоном.

Критерії діяльності організації	Філософія управління персоналом		
	Американська	Японська	Українська
Основа	Змішана	Гармонія	Ефективність

організації			
Відношення до роботи	Реалізація завдання	Виконання обов'язків	Реалізація завдання
Конкуренція	Практично немає	Практично немає	Сильна
Гарантії співробітника	Середні між високими та низькими	Високі (по життєвий найм)	Низькі, незахищеність від вчинків керівника
Прийняття рішення	Зверху вниз	Знизу вверх	Зверху вниз
Делегування влади	Поширено	В рідких випадках	Плширено
Відношення з підопічними	Частіше сімейні, ніж формальні	Сімейні	Формальні
Найм	Короткостроковий	Пожиттєвий	Регується трудовим кодексом
Метод найму	За діловими якостями	Після завершення навчання	За діловими якостями
Кадрова сфера	Професійна, наявність менеджерів, директор	Професійна, навчання всередині організації	Непрофесійна, потребує розробки
Оплата праці	Змішана	В залежності від стажу	В залежності від результату
Звільнення персоналу	Супроводжується тривалою серією оціночних та	Звільнення з установи є дуже суворою карою	Затруднення з звільненням

	виховних заходів		
Мотивація	Переважа грошових стимулів	Зумовленість віком та стажем	Низька, ігнорування потреб персоналу

Для ефективної системи кадрового управління, установі необхідно врахувати специфіку управління персоналом, розробити індивідуальну філософію управління кадрами, беручи до уваги вітчизняний і зарубіжний досвід. Аналізуючи і коригуючи моделі професійних норм, правил, стандартів розробити систему управління персоналом, що базується на принципах управління. Організувати навчання професійним розвитком, і домогтися стабільності розвитку організації при оптимальної моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» ШМР

2.1 Загальна характеристика КНП «Шосткинська центральна районна лікарня та системи управління персоналом Паспортні дані підприємства

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШОСТКИНСЬКА
ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ" ШОСТКИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Адреса

Україна, 41100, Сумська обл., місто Шостка, ВУЛИЦЯ ЩЕДРИНА,
будинок 1

Контактна інформація

Тел. (05449) 7-23-76, 7-28-37 E-mail shostka.crl@i.ua

Дата заснування

24.03.1998

Код ЄДРПОУ

01981514

Уповноважена особа

Штогрин Олег Теофільович

Організаційно-правова форма - комунальне підприємство

Форма власності – державна власність

Основний вид діяльності

86.10 Діяльність лікарняних закладів

86.21 Загальна лікарська практика

96.09 Надання інших послуг

Власники на 15 жовтня 2020

Шосткинська Міська Рада Сумської Області

Лікарня підпорядковується управлінню охорони здоров'я обласної державної адміністрації.

Лікарня має статус юридичної особи, свій баланс, рахунок в установах банку, статут, штамп і печатку; має право укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді і арбітражному суді; веде облік і подає звіт про свою діяльність за відповідними формами та у відповідні строки; інформує відповідні органи охорони здоров'я про випадки внутрішньо лікарняної інфекції, нещасні випадки і надзвичайні події відповідно до наказів МОЗ України та УОЗ.

КНП "Шосткинська ЦРЛ" є міжрайонним закладом охорони здоров'я і має першу акредитаційну категорію спеціалізованої медичної допомоги.

В структурі КНП "Шосткинська ЦРЛ" функціонують 13 спеціалізованих стаціонарних відділень загальною ліжковою потужністю 336 ліжок.

Для організації і надання значного обсягу медичних послуг населенню району лікарня має достатній кадровий і матеріально-технічний потенціал.

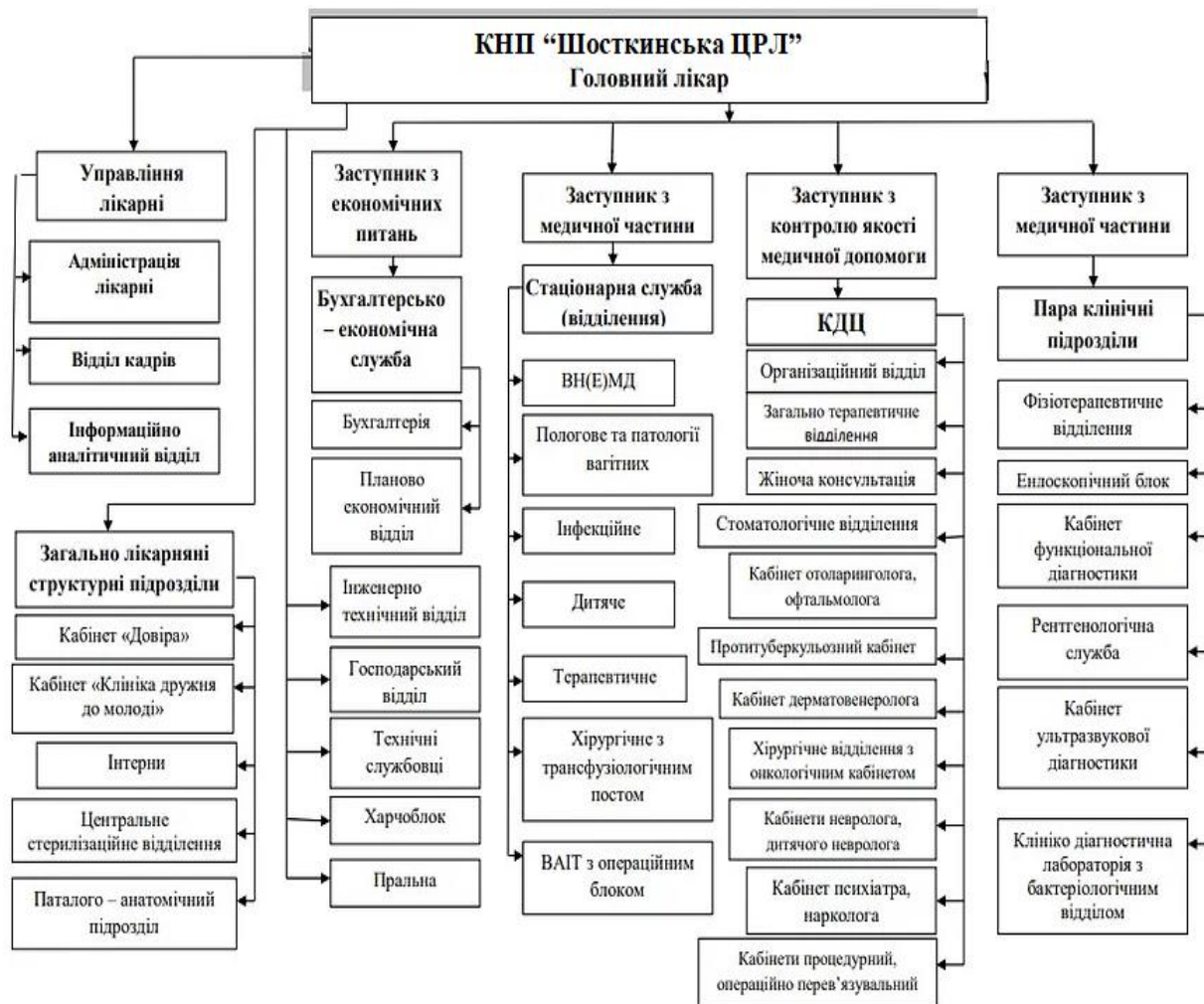
На сьогодні в лікарні працюють 842 фахівці, з них 128 лікарів. Атестовано лікарів 99.47%, середнього медичного персоналу 99.21% [3,4].

Організаційна структура закладу КНП "Шосткинська ЦРЛ" складається з наступних підрозділів:

I. Адміністративно-управлінський підрозділ:

- апарат управління;
- відділ фінансового забезпечення;
- інформаційно – аналітичний відділ медичної статистики

Рис. 2.1 Адміністративна структура КНП “Шосткинська ЦРЛ”



II. Діагностично – лікувальні підрозділи:

- хірургічне відділення з урологічними ліжками;
- операційний блок;
- ортопедо-травматологічне відділення;
- відділення анестезіології та інтенсивної терапії;
- гінекологічне відділення;
- акушерське відділення з ліжками патології вагітності;
- офтальмологічне відділення
- отоларингологічне відділення;
- інфекційне відділення;
- терапевтичне відділення

- кардіологічне відділення;
- неврологічне відділення;
- приймально-діагностичне та екстреної допомоги відділення;
- відділення функціональної, ультразвукової діагностики та ендоскопії;
- рентгенологічне відділення;
- клініко-діагностична лабораторія;
- поліклінічне відділення.

Таким чином КНП "Шосткинська ЦРЛ" автономний заклад охорони здоров'я на вторинному рівнях надання медичної допомоги. Її адміністрування на первинному рівні закладено в інфраструктурі впроваджені медичної реформи в Україні.

Система управління КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР підрозділяється на наступні підсистеми:

- економічна, фінансова;
- соціально - психологічна;
- виробнича, технологічна, технічна;
- взаємовідносини з зовнішніми зв'язками.

Функція управління діяльністю медичної організації підсумовується роботою підрозділів і їх керівної ланки. Багатопрофільному закладу властиві різні види організаційних структур управління.

Типи організаційних структур управління в установі:

- лінійний тип - взаємини з постачальниками медичних товарів і споживачами медичних послуг;
- функціональний - специфіка роботи медичних підрозділів;
- лінійно - функціональний - найчастіше застосовуваний, в установі медичного профілю, керівним складом для вирішення управлінських питань;
- матричний - поєднання лінійно - функціональної структури управління з групою індивідуально навчених фахівців.

В основі функціонування КНП «Шосткинська ЦРЛ» лежить лінійна структури управління, виконання наказів здійснюється своєчасно та

кваліфіковано.

За прийняті рішення відповідає лінійний керівник, якому підпорядковується колектив в цілому. Кожен функціональний відділ відповідає за закріплену діяльність, збирає і аналізує статистику, складає звіти у відповідний період. І тільки спільна робота всіх ланок цього ланцюга призводить до результативної діяльності всієї організації.

В основі надання медичної допомоги має значення здоров'я населення, турбота про людей, про майбутнє країни, так як людина є головною одиницею життєдіяльності. Але піклуючись про інших керівництво повинне спланувати роботу колективу з найменшими витратами трудового ресурсу організації, діяльність повинна бути на користь, як одним, так і іншим зацікавленим особам. Організаційна структура управління персоналом медичної організації - це взаємозв'язок прав і обов'язків, функції і влади в діяльності установи, при досягненні намічених цілей шляхом вирішення поставлених завдань.

Система управління персоналом потребує розробки та впровадження організаційно - практичних підходів для формування механізму ефективного управління персоналом. Компетентність керівного складу в побудові системи кадрової служби, починаючи з планування потреб в персоналі, організації найму і закінчуючи вивільненням персоналу, дозволяє скласти отримані дані в одне ціле, забезпечити установа кадрами, плануючи соціальне і професійне розвиток, відповідаючи моральним принципам і законам гуманної медицини.

2.2 Аналіз складу, структури і руху персоналу анестезіологічного профілю КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР

Склад персоналу установи неоднорідний за професійною підготовкою, віковими категоріями, за стажем. Стабільна та ефективна робота закладів охорони здоров'я базується на досконалому формуванні персоналу, підборі кадрів для роботи у сфері надання медичних послуг.

Згідно штатного розкладу у відділенні анестезіології та інтенсивної

терапії існує 13 штатних посад лікарів анестезіологів, 22 штатних одиниць медсестер-анестезісток, 5,5 ставки молодших медсестер по догляду за хворими, 1 ставка сестри-господині, на яких зайнято 9 фізичних осіб лікарів, 18 фізичних осіб медсестер-анестезісток, 4 фізичні особи молодших медсестер по догляду за хворими, 1 фізична особа сестри-господині [2,3].

Забезпеченість лікарями анестезіологами складає 0,88% на 10 тис. населення (по області 0,97%, по Україні 1,43%). Атестовано 9 лікарів, що складає 90,9% (область-91,1%, Україна - 88,3%) [4].

Згідно наказу № 3 від 05.01.94 р. по Шосткинській ЦРЛ "Про подальше поліпшення анестезіологічно-реанімаційної допомоги населенню" введено 6 ліжок реанімації на базі анестезіологічного відділення, яке було розташоване на території хірургічного відділення. В грудні 2003р. після капремонту ШЦРЛ відкрито повноцінне відділення анестезіології з ліжками для інтенсивної терапії (6 ліжок) на окремій території.

Лікарями відділення забезпечуються ургентні виклики по сан. авіації у Ямпільську та Середино-Будську ЦРЛ.

Відділення анестезіології та інтенсивної терапії повністю забезпечено для проведення всіх засобів знеболення та медикаментами для надання невідкладної допомоги хворим в критичному стані.

Мед. обладнання у відділенні анестезіології та інтенсивної терапії

1. Апарат ШВЛ "Фаза-8"
2. Апарат ШВЛ "Бриз" – 2шт.
3. Дефібрилятор – 2 шт. (1975)
4. Апарат "Наркон-П" – 2 шт.
5. Апарат "Полінаркон" – 5 шт. (1979)
6. Апарат "РО-6" – 2 шт. (1988, 1981)
7. Електрокардіограф – 1 шт. (1987)
8. Апарат "Фаза" – 1 шт. (1989)
9. Апарат для гемосорбції (1990)

10. Переносний діагностичний комплекс – 1 шт. (1991)
11. Апарат “Кокчетав” – 2 шт. (1990)
12. Апарат ШВЛ “Вдох” – 1 шт. (1990)
13. Апарат “Ізольда” – 1 шт. (1983)
14. Апарат “РО-5” – 1 шт. (1983)
15. Апарат “ДП-8” – 1 шт. (1973)
16. Оксиметр пульсовий – 2 шт. (2003,2004)
17. Монітор приліжковий – 1 шт. (2003)
18. Монітор «Ютас» - 1шт (2008)

Обладнання наркозно-дихальної апаратури потребує поновлення. Більш ніж 80% апаратури застаріло.

Відділення анестезіології та інтенсивної терапії повністю забезпечене для проведення всіх видів знеболення й медикаментами для надання невідкладної допомоги хворим в критичних станах.

При проведенні аналізу кадрового потенціалу, було виявлено, що його кількісні показники не змінюються на краще з перебігом часу. Таким чином, загальна кількість лікарів різної спеціалізації у 2004 р. була на 1,7% нижчою проти 1990 р. та на 1,3% проти 2000 р. і становила 223,3 тис. чоловік. Не радує ситуація по середньому медичному персоналу. За відповідний період забезпеченість по середньому медичному персоналу становила 14% та 3,5%. Число працюючих склало 522,3 тис. осіб. За регіонами ситуація з забезпеченістю кадрами має різну картину (рис. 2.2) [9].

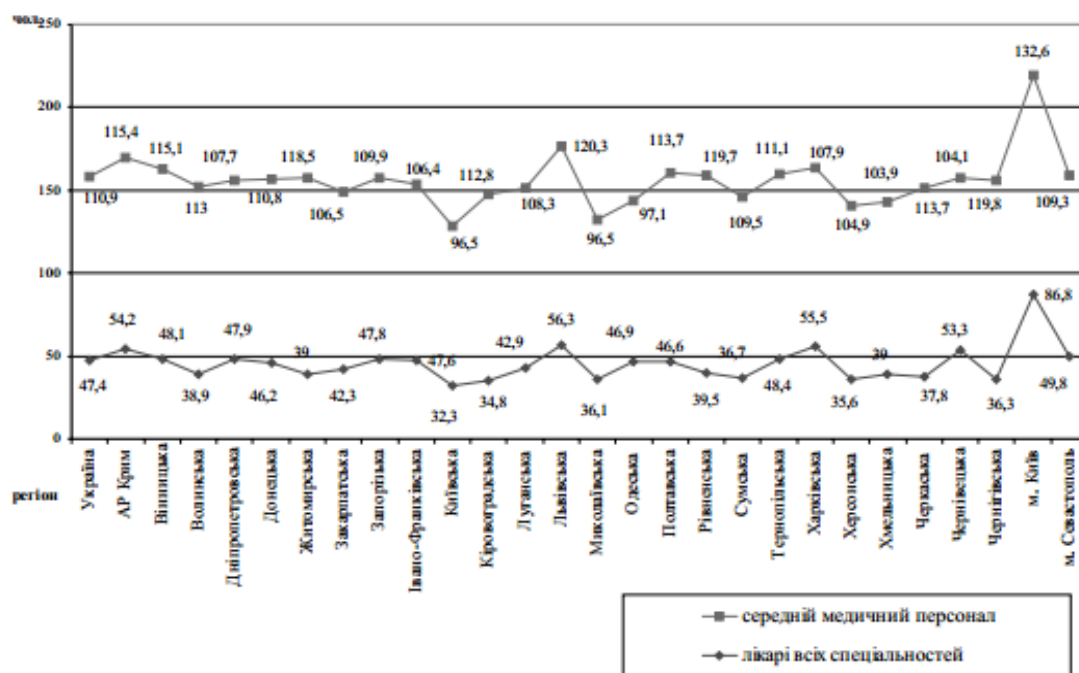


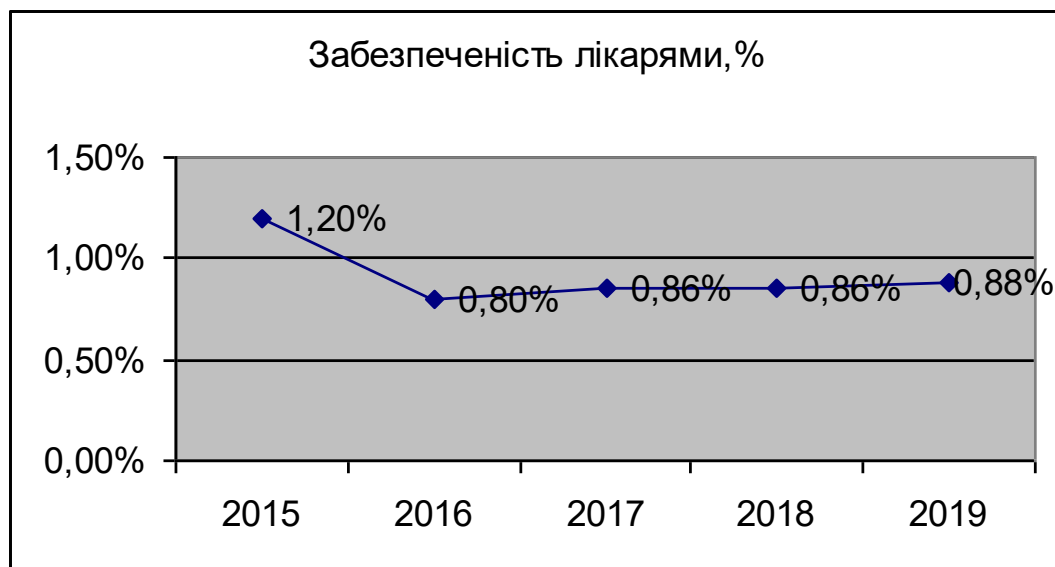
Рисунок 2.2. Кількість лікарів та середнього медичного персоналу на 10 тис. населення, 2004р.

Забезпеченість кадрами в динамічному аспекті також мало відрізняється від зазначеної картини. Значний вплив на забезпеченість населення медичним персоналом, є, безумовно, демографічна ситуація, регіональні особливості охорони здоров'я, особливості економічного розвитку регіону, наявність санаторно-курортних установ, присутність вищих та спеціальних медичних закладів освіти, науково-дослідних інститутів. [3].

Забезпеченість лікарями анестезіологами-реаніматологами по Шосткинському району в 2019 році склала 0,88%. В динаміці цей показник має такий вигляд.

2015	2016	2017	2018	2019
1,2%	0,80%	0,86%	0,86%	0,88%

Таблиця 2.1. Забезпеченість лікарями анестезіологами-реаніматологами по Шосткинському району за 2015-2019 рр..

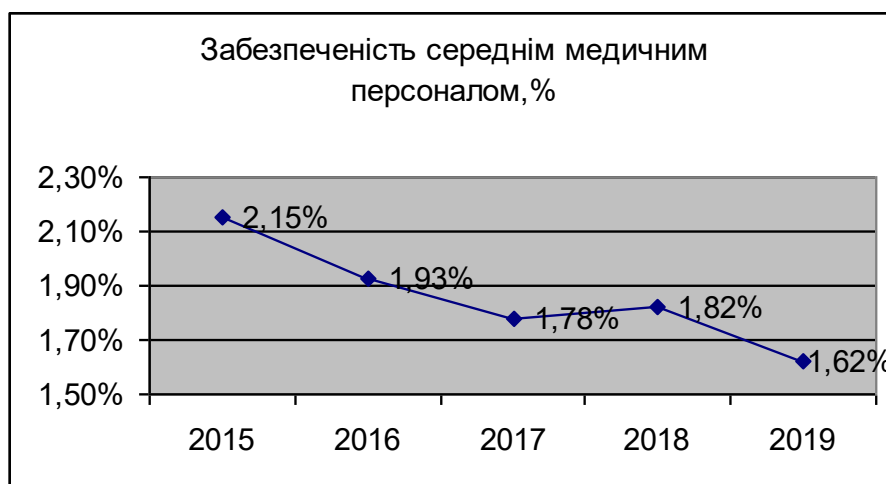


Графік 2.1. Забезпеченість лікарями анестезіологічного відділення.

Забезпеченість середнім медичним персоналом по Шосткинському району мала таку картину.

2015	2016	2017	2018	2019
2,15%	1,93%	1,78%	1,82%	1,62%

Таблиця 2.2. Забезпеченість середнім медичним персоналом анестезіологічного профілю по Шосткинському району за 2015-2019 рр..



Графік 2.2. Забезпеченість середнім медичним персоналом анестезіологічного профілю

Аналізуючи забезпеченість медичного персоналу по відділенню можна відмітити зниження показника забезпеченості лікарями в 2016 році, за рахунок зменшення лікарів на 4 штатні одиниці, що були представлені особами пенсійного віку. На протязі останніх років показник був приблизно сталим, дещо змінювався за рахунок зниження чисельності населення району.

Забезпеченість середнім медичним персоналом мала подібну тенденцію, за 2015 рік штат зменшився на 6 штатних одиниць, причому до числа таких осіб увійшли і особи пенсійного віку, і молоді спеціалісти, котрі змінили місце роботи, або взагалі змінили характер професійної діяльності.

На протязі наступних років показник забезпеченості середнім медичним персоналом був більш стабільним, але слід зазначити, що штат відділення постійно оновлювався. Відділення залишали одні медичні працівники, на їх місце приходили молоді спеціалісти після закінчення медичних закладів, частина з них також не затримувалася на робочому місці. Таким чином слід зазначити, що характер професійної діяльності, високе психологічне навантаження, низька заробітна плата призводить до постійного оновлення кадрового складу відділення серед середнього медичного персоналу.

2.3 Аналіз документообігу і основних показників роботи з персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ» (адаптація, атестація, навчання, ротація, мотивація)

Однією з умов якісного функціонування системи управління персоналом закладу охорони здоров'я є регламентація його роботи. Потреба систематизації інформації та створення документації диктується постійним розширенням інформаційного простору, збільшенням взаємодій в системі управління, накопиченням величезної кількості інформації.

В КНП «Шосткинська ЦРЛ» налагоджена робота з електронними документами, оскільки управління персоналом має бути обґрунтоване та задокументоване, а керівник та інші адміністративні одиниці системи охорони

здоров'я повинні мати зручний доступ до даних документів

Документообіг - це робота з документами, на основі яких організована системи управління персоналом, затверджена керівником чи органами управління системи охорони здоров'я. Рівноправний елементом виробничого процесу є документаційне забезпечення. Повноцінний цикл обробки та здійснення задокументованої інформації має назву діловодство

У закладах охорони здоров'я по управлінню персоналом працюють такі структури:

- керівництво з управління персоналом;
- відділ по роботі з кадровим складом;
- економічний відділ розрахунку зарплат;
- Постійним підвищенням кваліфікаційного рівня займаються заступник з медичної частини та головна медична сестра, а також по кожному структурному підрозділу – завідувачі відділень та старші медичні сестри;
- з питань юридичного, правового та соціального характеру постійно консультації здійснює юрист, що входить до складу медичної установи;
- питання з техніки безпеки та охорони праці вирішує інженер з техніки безпеки та охорони праці.

Державне законодавство, нормативна документація, постанови та накази Міністерства охорони здоров'я України мають безсумнівний вплив на організацію роботи медичної установи, розподіл функціональних обов'язків та розробку посадових інструкцій. [35,37].

В КНП «Шосткинська ЦРЛ» запроваджені такі категорії документів:

Кадрова документація

- статут;
- посадова інструкція;
- штатний розклад;

- положення про структурні підрозділи;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення за різними видам роботи.

Розпорядчі документи

- Накази, вказівки, розпорядження, рішення.

Інформаційні документи

- Акти, службові записки, протоколи, доповідні.

Документи особового складу

- Трудові договори, трудові книжки, облікові картки, заяви , довідки і

т. д.

Кожен структурний підрозділ має відповідну внутрішню документацію з управління персоналом. До таких документів можна віднести паспорт підрозділу, положення про підрозділ, локальні протоколи та документи, плани по роботі з кадрами за певні періоди часу.

Відсутність відповідності між дотриманням стандартів законів про працю, інструкцій, наказів та документами, що видаються медичними установами є головною проблемою діловодства. Система управління персоналом закладу охорони здоров'я може бути вдосконалена за умови забезпечення установи фінансовими, матеріальними, економічними, технічними, і , мабуть , найголовніше кадровими ресурсами. [38].

Основними напрямками по роботі з персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ» є атестація, ротація, адаптація, навчання, мотивація.

Управління персоналом закладу охорони здоров'я не можливо уявити без здійснення процесів навчання та атестації. Першочерговою умовою управління персоналом є наявність досвідченого керівництва, робота з підготовки резерву керівників різного рівня та кваліфікації. Здатність керівництва відповідати певним стандартам, мати відповідний рівень знань, що диктується медичною спеціальністю, відповідність заданому статусу допоможе розробити правильну стратегію по роботі з персоналом. Здатність медичного працівника виконувати поставлені обов'язки у заданій сфері діяльності має назву кваліфікації

Медичний персонал здобуває кваліфікацію шляхом навчання, проходження курсів удосконалення та спеціалізації. З цією метою в процесі управління персоналом проводиться планове навчання працівників - система атестації персоналу, проводиться аналіз відповідності персоналу до посади, котра ним займається.

Документація, що регламентує проведення атестації:

- графік (список осіб, які мають підлягати атестації в підзвітному періоді);
- наказ про атестацію;
- положення про атестацію.

Постійне переміщення співробітників медичного закладу з одного підрозділу в інший має назву ротації. Така дія не може вирішити питання з дефіцитом кадрів. Керівництво КНП «Шосткинська ЦРЛ» постійно проводить ротацію персоналу по горизонталі в межах структурних підрозділів. Недостатня забезпеченість медичними працівниками пояснює пріоритетний принцип вирішення завдань з управління персоналом. Ротація персоналу проводиться відповідно до наказу, котрий регламентується певними документами, а працівник переміщується після ознайомлення з наказом і закріплення згоди з процесом переміщення власним підписом. Дана процедура проводиться відповідно до трудового законодавства та внутрішньої посадової інструкції [37].

Адаптація персоналу – здатність працівника пристосовуватися до нового середовища, можливість взаємодіяти в умовах трудового колективу. Момент прийому людина на роботу це відлікова точка побудови відносин в новому колективі. Наявність у працівника мотиву, коли є налаштування на тривалу співпрацю, коли є бажання сприймати нове, являється важливим елементом для повноцінного прийняття місця та сфери роботи, але керівництво також зі свого боку повинне бути зацікавлене в збереженні персоналу.

В КНП «Шосткинська ЦРЛ» адаптація персоналу бере початок при першому відвідуванні відділу кадрів, де починається ознайомлення з закладом

та місцем роботи. Працівнику надається необхідна інформація, потім його направляють до керівника структурного підрозділу, тобто до завідувача відділенням. Надалі проводиться інструктаж на робочому місці (бесіди з техніки безпеки, інформація про специфіку роботи та функціональні обов'язки), знайомство з колегами. Оформлення персоналу та документації проводить начальник відділу кадрів, а управління персоналом здійснюється керівниками структурних підрозділів. Адаптація працівника до нових умов праці, виконання своїх функціональних обов'язків проходить певний час, який отримав назву тимчасового інтервалу. Кожен керівник, спираючись на свій досвід по роботі з персоналом, на своє вміння знаходити спільну мову з людьми, вміння вести діалог з підопічними, знання особливостей власного колективу, повинен розробити власний стиль управління та адаптаційну програму, що буде запорукою ефективної роботи медичної установи.

Ознаками адаптації працівників є:

- рівень конфліктності, який оцінюється шляхом комплексної аналізу інформації про працівника, що базується також на спостереженні;
- коефіцієнт плинності персоналу, який розраховується на основі статистичних показників, збільшення значення котрого вказує на незадоволеність персоналу своїм місцем праці;
- соціально - психологічні та психофізичні об'єктивні аспекти показників адаптації, проводиться шляхом заповнення анкет та проведення тестування з метою визначення задоволеності працівників.

Медичний персонал працює в умовах високого навантаження, тому часу і можливості проводити адаптацію прийнятих працівників дуже не висока. Тому дуже важливим є наявність в колективі досвідчених адміністраторів - менеджерів, наявність документальної бази по процесу адаптації персоналу, методики та рекомендації ефективної адаптації працівників.

Мотивація персоналу розуміє під собою створення системи умов або мотивів, що впливають на вчинки людини, спрямовують працівника у необхідному напрямі, регулюють його ефективність праці, націлюють до

прояву сумлінність, наполегливість, старанність в процесі виконання своїх функціональних обов'язків.

Керівництво КНП «Шосткинська ЦРЛ практикує такі види мотивації:

- матеріальна форма (стимулюючі надбавки, заробітна плата, фінансування за рахунок установи, премія, навчання, компенсації).

Заробітна плата може включати гнучку та жорстку систему матеріальних винагород. Відповідно до наказу, заробітна плата вираховується в залежності від ставки, що є базовою і змінюється при врахуванні стажу та посади працівника у межах коефіцієнту від 0,1-0,3.

Проводяться виплати за роботу в святкові дні, нічний час, оплата за чергування на дому. Бальна система заохочення працівників, котрі сумлінно виконували роботу, не отримали доган за певний період, забезпечує зафіксовану доплату, яка введена адміністрацією та залежить від посади медичного працівника. В кінці року за умови досягнення поставлених завдань працівникам можуть бути нараховані премії за сумлінну працю.

- Нематеріальна форма.

До даного виду мотивації відносяться соціальний захист профспілками, соціальні виплати до фондів (пенсійного, страхового тощо). Кожен медичний працівник щороку охоплюється повним медичним оглядом, проводиться профілактика професійних хвороби та шкідливостей. За підсумком здійснених завдань та виконаної роботи можуть бути надані додаткові вихідні. За рахунок закладу оплачуються курси, навчання персоналу, проводиться підвищення кваліфікації працівників.

ІІІ РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦРЛ» ШМР

3.1 Проблеми управління персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ»

Велика кількість проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, на сьогодні існує в системі охорони здоров'я. На основі аналізу основних показників та документів проводиться визначення проблематики управління персоналом закладів охорони здоров'я..

Визначаємо основні напрямки проблем:

- Проблеми документообігу. Проаналізувавши документи, які характеризують управління персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ» слід відмітити, що ведення документації є далеким від досконалого;
- Проблеми у використанні методик управління персоналом. Провівши аналіз методик з управління персоналом, зауважуємо, що методичний інструментарій не відповідає інтересам працівників закладу охорони здоров'я;
- Проблеми пов'язані з організаційним процесом: планування забезпеченості кадрами, постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- Фінансові проблеми, в основі яких лежить невідповідність заробітної плати запитам працівників, і як результат невдоволеність співробітників;
- Інформаційні проблеми та проблеми, пов'язані з технологічним процесом.

Управління персоналом із застосуванням новітніх інформаційних технологій потребує додаткового оснащення робочих місць комп'ютеризованими системами та навчання працівників роботи з документами в електронному режимі.

В результаті аналізу управління персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ», виявлено низку проблем, які необхідно вирішити в першу чергу з метою усунення недоліків в процесі управління персоналом, вирішити проблеми кадрової забезпеченості, для вирішення проблеми з закриття вакансій.

3.2 Рекомендовані заходи вдосконалення системи управління персоналом на прикладі КНП «Шосткинська ЦРЛ»

В результаті аналізу діючої системи управління персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ», для усунення виявлених проблем виділяємо напрямки вдосконалення управління персоналом.

Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить:

- поліпшити роботу документообігу, алгоритм дозволить контролювати упущення в документації на місцях, тобто збір, систематизація, контроль будуть виконані на рівні виконавців;
- доступ і обмін інформацією вивільняє час для найбільш пріоритетних завдань, а час є головним фактором у збереженні здоров'я і життя людини;
- використання і доступ до бази даних пацієнта, скорочує час роботи з паперовою документацією;
 - організувати дистанційне навчання співробітників, комп'ютерне тестування;
 - надати медичну допомогу в онлайн режимі і т.і..

Використання інформаційних технологій підтримується медичними співробітниками, урядом України, постійно розробляються постанови, нормативні, правові акти, для ефективного впровадження інформаційних технологій, їх застосування в системі управління персоналом гарантує підвищення якості медичних послуг.

Поліпшення системи навчання та розвитку персоналу - вдосконалення концепції безперервного навчання (самопідготовка, професійне навчання,

перепідготовка і т. д.) в наслідок:

- підвищення професійного рівня фахівців з управління персоналом;
- забезпечення висококваліфікованих співробітників шляхом проведення атестації персоналу;
- забезпечення професійного розвитку на основі новітніх технологій та сучасних досягнень.;
- робота з персоналом по підвищенню вмінь та знань з роботи в електронному форматі.

В основі безперервного навчання лежить підвищення рівня майстерності професіоналів, досягнення поставлених завдань, розширення меж соціальних та професійних можливостей. Тільки постійне підвищення рівня кваліфікації та соціальна адаптованість медичних працівників приводить до конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

Удосконалення системи мотивації:

- матеріальне стимулювання (премії, доплати, надбавки), акцентується на додаткові виплати, залежить від результативної діяльності персоналу, адаптується до ринкових умов;
- підвищення рівня заробітної плати.

Шляхом проведення анкетування співробітників, керівництвом досягається визначення потреб та інтересів працівників закладів охорони здоров'я, вносяться корективи та зміни в систему мотивацій, тим самим підвищують якість надання послуг медичного характеру.

Завдяки цим напрямам забезпечується можливість вдосконалення організації та координації кадрового складу закладу охорони здоров'я, як складової процесу управління персоналом.

Вивчивши вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом закладу охорони здоров'я, можна з упевненістю стверджувати, що основне вдосконалення управління установи - це вдосконалення управління персоналом

ВИСНОВОКИ

Раціональне використання персоналу, що є основним потенціалом будь-якого робочого процесу, має прямий вплив на досягнення високої ефективності в управлінні закладу охорони здоров'я. В основу розвитку управління персоналом обов'язково вкладаються особливості діяльності закладу охорони здоров'я, що направлені на важливі соціальні орієнтири.

Постійні зміни в системі охорони здоров'я в першу чергу позначаються на роботі персоналу, а отже своєчасне підвищення якості роботи з кадрами та раціональне керівництво буде формувати досконалу систему управління персоналом в медичній сфері.

Актуальність дипломної роботи полягає в результатах ефективного процесу управління персоналом.

У кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні основи управління персоналом, проведений аналіз діючої системи управління персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ».

З метою вдосконалення системи управління персоналом були запропоновані наступні рекомендації:

- Впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання інформаційних технологій підтримується медичними працівниками, урядом України, регулюються законодавчими актами, при ефективному впровадженні інформаційних технологій, їх застосування в системі управління персоналом гарантує вдосконалення медичних послуг.

- Вдосконалення системи освіти та самовдосконалення персоналу, на якій ґрунтується безперервне навчання медичного персоналу. В основі підвищення ефективності надання медичної допомоги лежить постійний професійний розвиток та соціальна адаптованість медичного персоналу, що оцінюється конкурентоспроможність медичних працівників.

- Удосконалення системи мотивації. На сьогодні ефективність роботи

медичних працівників є нероздільно пов'язана з мотивацією персоналу, і цей факт не можливо спростувати. Керівник просто змушений бути зацікавленим потребами своїх підопічних, вносити корективи та підвищувати рівень заохочень, тим самим впливати на підвищення якості надання медичної допомоги

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління персоналом КНП«Шосткинська ЦРЛ» сприятимуть підвищенню якості медичних послуг, кваліфікованого і своєчасного ухвалення рішень, підвищення вдовolenості населення якістю медичної допомоги.

Метою запропонованих рекомендацій є підвищення якості надання медичної допомоги, покращення якості життя населення України та здоров'я нації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Редакція від 21.02.2019, підстава - 2680-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Колективний договір КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР
3. Положення про відділ кадрів КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР
4. Статут КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР
5. КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР -офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http:// www.facebook.com/crl.com.ua/](http://www.facebook.com/crl.com.ua/)
6. Вітенко І.С. Психологічні проблеми підготовки медичних кадрів в Україні // Журнал пси_ хіатрії і медичної психології. – 1995. –№1. – С. 22–26.
7. Вороненко Ю.В., Литвинова О.Ш. Менеджмент та лідерство в медсестринстві. – Тер_ нопіль: Укрмедкнига, 2001. – 367 с.
8. Гуманітарна сфера: питання теорії і практики. Монографія / В.І Куценко, Л.Г. Богуш та ін. За ред. В.І. Куценко. – К.: Наук. світ, 2002. – 456 с.
9. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України в 2004 р. Статистичний бюлетень. – К.: Держкомстат України, 2004. – 81 с. 5. Латишев Є.Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції // Одеський медичний журнал. – 2005. – №1(87). – С. 109–115.
- 10.. Лиса Г.І. Трудовий потенціал установ охорони здоров'я і його формування в умовах ринко_ вої економіки // Формування економічних відносин в умовах ринку / Зб. наук. пр. під ред. Фа_ ріона І.Д. – Тернопіль: Ек. Думка, 1998. – С. 292–295.

11. Міжгалузева комплексна програма “Здоров’я нації на 2002–2011 роки”. Постанова Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 р. // Офіційний вісник України. – 2002. – № 9. – С. 30–85.
12. Москаленко В.Ф. Основні здобутки у сфері охорони здоров’я за роки незалежності України // Охорона здоров’я України. – 2001. – №3. – С. 4–12.
13. Охорона здоров’я в Україні. Статистичний збірник. – К.: Держкомстат України, 2001. – 271 с.
14. Статистичний щорічник України за 2003 рік. – К.: Консультант, 2004. – 632 с.
15. Шевчук Л.Т. Медико_соціальні аспекти використання трудового потенціалу: регіональ_ний аналіз і прогноз. – Л.: ІРД НАН України, 2003. – 489 с.
16. Арутюнян С. С., Ітигіна О.В. Медичне страхування в Україні: вибір концептуальних підходів до реформування. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 2. С. 219-225.
17. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2003. №2. С.449-456.
18. Богомаз Н. В. Маркетингові дослідження українського ринку добровільного медичного страхування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 06.08.20 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Н. В. Богомаз. - К., 2020. - 20 с.
19. Голованова А. І., Краснова О. І. Актуальні проблеми розвитку медичного страхування в період ринкового реформування. Економіка і право охорони здоров'я. 2015. № 1. С. 16-21.

20. Децентралізація: ключові зміни в 2017 році, - думка експерта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/3447>
21. ДП «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» центр адаптації державної служби до стандартів європейського союзу. Корпоративна культура: навч.-метод. посіб. Київ: ДП «Укртехін-форм», 2013. 185 с.
22. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К.: Знання – Прес, 2002. – 317с.
23. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів, 2011. 317 с. 2. Юрченко В. В.,
24. Зибцев В. М., Попов В. Ю. Господарський менталітет України: теорія, історія та сучасний стан. Донецьк: Норд – Пресс, 2005. 175 с.
25. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури медзакладів — [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810>
26. Проданчук М. Г. Проблеми і перспективи розвитку системи медичної допомоги / М. Г. Проданчук, В. Л. Корецький // Вісн. соціальної медицини та організації охорони здоров'я України. – 2009. – № 2. – С. 59-63.
27. Рожкова І. В. Удосконалення державного та регіонального управління охороною громадського здоров'я в Україні / І. В. Рожкова, Н. Д. Солоненко // Статистика України. - 2008. - № 4. - С. 90-94.
28. Семигіна Т. В. Моделі соціальної політики економічно розвинутих країн : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 3.00.01 “Теорія та історія політичної науки” / Семигіна Т. В. – Київ, 2007. – 22 с.

- 29.Скуратівський В. А. Основи соціальної політики : навч. посібник / Скуратівський В. А., Палій О. М. – К.: МАУП, 2002р. – 200 с.
- 30.У Сумській області створено шість госпітальних округів[Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://auc.org.ua/novyna/u-sumskiy-oblasti-stvoreno-shist-gospitalnyh-okrugiv>
- 31.Управління охороною здоров'я територіальної громади : монографія / авт. кол. : І. В. Рожкова, Л. І. Жаліло, Ю. В. Давидова та ін. ; за ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ, 2009. –152 с.
- 32.Уряд затвердив шість госпітальних округів в Сумській області. Що далі?[Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.thesumy.com/important-experience/266-uriad-zatverdyv-shist-hospitalnykh-okruhiv-v-sumskii-oblasti-shcho-dali.html>
- 33.Шостка в умовах другого етапу медичної реформи[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shostkanews.city/read/misto/77854/shostka-v-umovah-drugogo-etapu-medichnoi-reformi->
- 34.Воробйов А. Стратегічне управління персоналом / А. Воробйов, С. Жданов, Ю. Кузьміна // Управління персоналом. – 2008. – № 8. – с. 48-53.
- 35.Комаров, Е.І. Стимулювання і мотивація в сучасному управлінні персоналом / Е.І. Комаров // Управління персоналом, 2006. – №6. – 26 – 31 с.
36. Кибанов, А.Я., Дуракова І.Б. Управління персоналом організації: відбір і оцінка при наймі, атестація. навчань. посібник. / А.Я. Кибанов, І.Б. Дуракова.– М.: Іспит, 2004. – 129 с.
- 37.Федосеєв, В.Н., Капустін С.Н. Управління персоналом організації: навчальний посібник / В.Н.Федосеєв, С.Н Капустін. – М.: Іспит, 2003. – 163 с.

- 38.Кибанова А. Я. Управління персоналом організації: підручник для вузів / А. Я. Кибанова. – М.: Інфра – М-код, 2007. – 105 с.
- 39.Фатхутдінов, Р. А. Нові методи управління персоналом: підручник / Р. А. Фатхутдінов. – М.: ЮНІТІ, 1996. – 447 с.
- 40.Шекшня, С.В. Управління персоналом сучасної організації: 4-е видавництво підручник / С.В. Шекшня. – М.: ЮНІТІ, 2000. – 183 с.
- 41.Цветаєв, В.М. Управління персоналом: навчальний посібник / В.М. Цветаєв. – СПб: Пітер,2003. – 141–145 з