

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

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«HR-менеджмент в приватних медичних закладах (на прикладі медичного центру «Новий Зір» у м.Суми). Аналіз і перспективи»

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

Студента гр. УЗ.мз-91с _____ Белік Т.В.

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 _____ Белік Т.В.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент Мішеніна Г.А.

Суми 20 ____ 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 УЗ.мз-91с

Белік Тетяні Валеріївні

1. Тема роботи HR-менеджмент в приватних медичних закладах на прикладі медичного центру «Новий Зір» у м.Суми. Аналіз і перспективи затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: розроблення пропозицій та та фокусування на перспективіах розвитку HR-менеджменту (на прикладі медичного центру «Новий зір» у м. Суми).
4. Об'єкт дослідження: HR-політика медичного центру «Новий зір» у м. Суми.
5. Предмет дослідження: важелі впливу на персонал організації.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Закони України, монографії, підручники, навчальні посібники, статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси, оранізаційна структура та штатний розклад медичного центру «Новий зір» у м. Суми, фінансова звітність медичного центру «Новий зір» у м. Суми, результати опитування працівників щодо кадрової політики, посадова інструкція головного лікаря

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

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління персоналом у приватному бізнесі	
II	Науково-методичні засади HR-менеджменту в діяльності приватних медичних організацій	
III	Аналіз перспектив та пропозицій щодо вдосконалення системи HR-менеджменту медичного центру «Новий Зір» у місті Суми	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
 У розділі 1 студент має дослідити теоретичні засади управління персоналом у приватному бізнесі
 У розділі 2 студент має провести аналіз впливу кадрової політики організації на систему управління персоналом
 У розділі 3 студент має запропонувати шляхи вдосконалення системи HR-менеджменту в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми

8. Консультації щодо виконання роботи:

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

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Завдання до виконання одержав

(підпис)

АНОТАЦІЯ

В даній кваліфікаційній роботі магістра розглянуто шляхи удосконалення системи HR-менеджменту медичного центру за рахунок використання інструментів HR-політики.

Базуючись на виявлених проблемах організації системи управління персоналом було визначено сутність та особливості роботи HR-політики медичного центру.

Розглянуто стан кадрового забезпечення медичного центру, а також методи кадрової роботи в сфері охорони здоров'я.

Досліджено сучасний стан управління персоналом на базі реально-діючого медичного центру, вивчено проблемні моменти у діючих методах та системах HR-менеджменту. За допомогою аналізу кадрових та фінансових показників, структури та персоналу в організації була досліджена поточна ситуація справ HR-менеджменту медичного центру. Виявлені недоліки у кадровому документообігу та системі HR-менеджменту медичного центру та визначені причини плинності кадрів.

За допомогою використання методів методи порівняння, системи BSC Каплана і Нортон, діаграми Ганта, розрахункового методу та методу аналізу даних, були показані шляхи вдосконалення існуючої системи HR-менеджменту в організації.

Результати, одержані в кваліфікаційній роботі, вказують на економічну ефективність запропонованих заходів вдосконалення системи HR-менеджменту.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 69 найменувань, додатку А. Загальний обсяг магістерської роботи становить 77 стор., у тому числі 15 таблиць, 11 рисунків, 3 формули, 1 додаток. Список використаних джерел містить 8 сторінок.

Мета роботи. Розроблення пропозицій та фокусування на перспективах розвитку HR-менеджменту (на прикладі медичного центру «Новий зір» у м. Суми).

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- розглянуто основи організації управління персоналом приватних організацій;
- визначено різницю понять «управління персоналом» та «HR-менеджмент»;
- визначено методи актуальні тренди в управлінні персоналом;
- на прикладі медичного центру «Новий зір» у м. Суми. проведено аналіз існуючої системи HR-менеджменту та управління персоналом;
- на основі отриманих результатів розроблені рекомендації щодо вдосконалення HR-політики досліджуваного медичного центру.

Об'єкт дослідження – HR-політика медичного центру «Новий зір» у м. Суми.

Предмет дослідження – важелі впливу на персонал організації.

Методи дослідження. У роботі використані методи порівняння, система BSC Каплана і Нортон, фундаментальні положення управління персоналом. Також були використані розрахунковий метод та метод аналізу даних, діаграма Ганта.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, HR-ПОЛІТИКА, НЕМАТЕРІАЛЬНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРИВАТНОМУ БІЗНЕСІ	8
1.1 Сутність та поняття управління персоналом	8
1.2 Порівняння системи управління персоналом та HR-менеджменту...13	
1.3 Зарубіжний досвід та сучасні тренди HR-менеджменту у приватному секторі	екonomіки
.....	22
РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	29
2.1 Моделі та методи HR-менеджменту	29
2.2 Особливості пошуку та підбору персоналу HR-менеджером в приватних медичних організаціях	33
2.3 Аналіз системи управління персоналом в приватних медичних організаціях	36
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «НОВИЙ ЗІР» У МІСТІ СУМИ	41
3.1 Характеристика діяльності медичного центру «Новий зір» у м. Суми.....	41
3.2 Аналіз системи управління персоналом та HR-менеджменту медичного центру «Новий зір» у м. Суми	46

3.3 Пропозиції та перспективи розвитку HR-менеджменту медичного центру «Новий зір» у м. Суми	55	
ВИСНОВКИ.....	65	
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
.....	67	
ДОДАТОК А.....		75

ВСТУП

В сучасних умовах люди являють собою найбільш цінні активи будь-якої організації, оскільки саме вони індивідуально і колективно вносять свою частку у досягнення загальних цілей. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує ринкову стійкість організації, успішність її функціонування в конкурентному середовищі, перспективи стратегічного розвитку. У сучасних реаліях ведення бізнесу особливої актуальності набуває HR-менеджмент, який організовується з метою мінімізації витрат на персонал та забезпечення високих показників діяльності організації.

Проблеми та перспективи HR-менеджменту, як і управління персоналом, досліджувалися зарубіжними та українськими вченими. Серед зарубіжних фахівців та спеціалістів в галузі HR-менеджменту можна виділити такі прізвища, як М. Роелінг [8], М. Лузі [7], У. Касціо [1], Т. Гевін [5], Г. Стюарт, К. Браун [9], К. Кейлан [2] та інші. В публікаціях та наукових доробках перерахованих авторів розглядається зміна концепцій HR-менеджменту та еволюція поняття управління персоналом. Також, у роботах вищезгаданих науковців визначено зміст сучасної, адаптованої системи управління персоналом та її відмінності від HR-менеджменту.

У роботах українських авторів досить часто питання HR-менеджменту розглядають з точки зору стандартної кадрової роботи та методів роботи кадрових служб організацій. Серед авторів, які розглядають сучасно адаптацію HR-менеджменту в українських реаліях, можна виділити таких, як Грідін О.В. [25], Бала Р.Д. [11], Загрева В. [28], Тимохіна О.О. [64], Бойченко О. О. [16], Іляш О.І. [33], Тарасова А. [61], Терещенко К.М. [63], Швець І.Б. [65], Застрожнікова І.В. [31], Дядик Т.В. [27].

У випадку виникнення кадрової кризи в медичних установах, особливу роль відіграє саме система HR-менеджменту, орієнтовуючись на максимально ефективне використання трудового потенціалу медпрацівників. В

кваліфікаційній роботі магістра наведені проблеми в приватній медичній організації у сфері управління персоналом, їх актуальність та можливості вдосконалення HR-політики

Об'єктом кваліфікаційної роботи є HR-політика організації.

Предмет кваліфікаційної роботи - типи і моделі HR-політики.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – розроблення пропозицій та фокусування на перспективах розвитку HR-менеджменту (на прикладі медичного центру «Новий зір» у м. Суми).

Результатами кваліфікаційної роботи магістра будуть розроблені рекомендації з вдосконалення HR-політики, які, в подальшому, можуть бути використані при формуванні та модернізації системи управління персоналом організації.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРИВАТНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність та поняття управління персоналом

Безпосередня залежність соціально-економічних результатів діяльності організації від якості і ефективності системи управління людськими ресурсами на сьогоднішній день практично ні у кого не викликає сумнівів. Саме тому, дослідження питань, пов'язаних зі створенням і розвитком систем управління персоналом в останні роки стає тільки актуальнішим.

Під персоналом, як правило, маються на увазі всі офіційно працевлаштовані працівники організації. Також до складу можуть входити власники, за умови виконання ними будь-яких виробничих або управлінських функцій.

У загальному понятті, персонал - це кількість всіх співробітників, які обліковуються в організації, а також беруть безпосередню участь в здійсненні діяльності та досягненні цілей організації. Синонімами поняття «персонал» можна визначити такі терміни: «працівники», «кадри», «співробітники», «людські ресурси». Останнім часом досить широке поширення набув термін «співробітники». Даний термін підкреслює партнерський характер взаємовідносин між працівниками і вищим керівництвом підприємства. Даний термін можна вільно застосовувати як до підлеглих, так і до керівного складу організації [38].

Структура персоналу, пише, Н.С. Іванова, являє собою сукупність окремих категорій працівників, об'єднаних за будь-якою ознакою [32]. Класифікувати персонал організації можна за ознакою участі у процесах діяльності, або за характером трудових функцій працівників та специфіки займаної посади:

- керівники – функції комплексного управління;
- фахівці – персонал, який здійснює інженерно-технічні, економічні та юридичні функції тощо;

- спеціалісти - організовують документооблік, господарське обслуговування тощо;
- виробничий персонал – безпосередньо створюють матеріальні цінності [43].

При цьому, щодо поняття «системи управління персоналом/кадрами/людськими ресурсами» вченими пропонуються різні визначення.

Маслов Є.В., наприклад, визначає систему управління людськими ресурсами як «...цілеспрямований вплив на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від його діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу» [45]. Марр Р. і Фліастер А. визначають досліджувану систему як область діяльності, де найбільш важливими елементами є:

- визначення потреби в персоналі;
- організація діяльності робочого складу;
- залучення нових перспективних працівників;
- вивільнення;
- розвиток;
- контролювання персоналу;
- структурування робіт;
- політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках;
- управління витратами на персонал і т.п. [44].

О.І. Зайченко достатньо широко описує поняття «система управління людськими ресурсами», визначаючи таку, як «...оперативне і стратегічне управління, яке в свою чергу направлено на зростання ефективності використання людських ресурсів всередині організації» [30].

Сучасна система управління людськими ресурсами, зазначає В.С. Шевченко, це система певних ідей і прийомів найбільш ефективного формування та управління організаціями, які складаються під впливом реалій ділового життя розвинених країн, а також включають в себе наступні елементи:

- знання ділового етикету;
- пошук необхідних фахівців;
- підготовка/перепідготовка співробітників і їх атестація;
- відбір кандидатів на роботу;
- вивчення професійної орієнтації співробітника;
- оцінка, розвиток, переміщення і ротація персоналу [66 с. 5].

До ключових елементів системи управління людськими ресурсами, можуть бути віднесені:

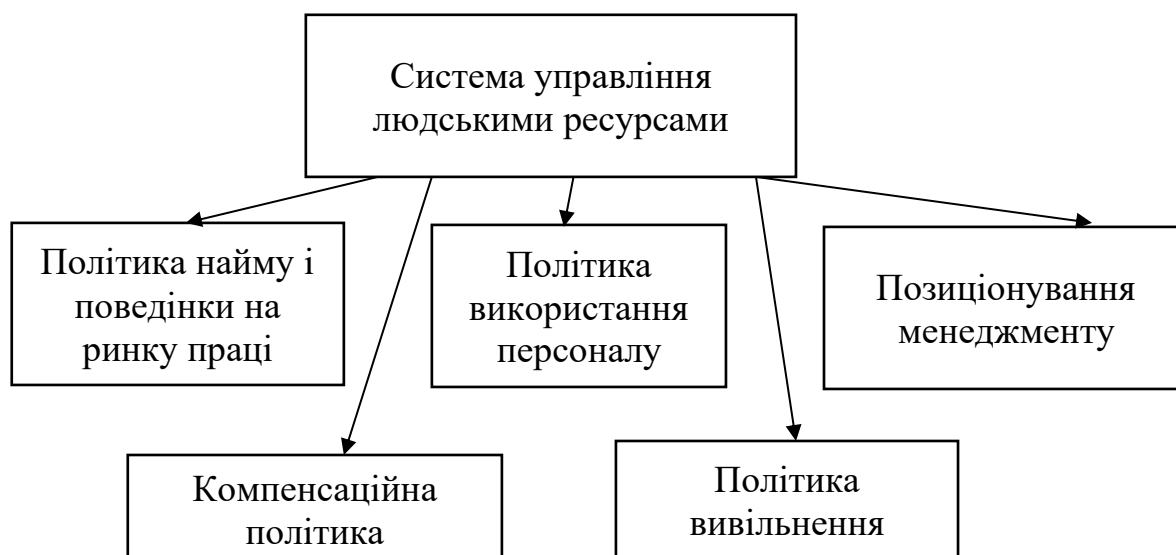


Рис. 1.1 – Система управління людськими ресурсами [22, с. 179– 186].

В узагальненому вигляді сказане можна назвати комплексною і цілеспрямованою діяльністю управлінського складу організації і фахівців кадрових служб, спрямованою на розробку і реалізацію кадрової політики організації та впровадження в діяльність організації принципів, методів і технологій управління персоналом. Якщо класифікувати всі цілі, при наявності яких створюється система управління людськими ресурсами, то всі напрямки можна об'єднати в кілька груп:

- економічні (це цілі, які мають на увазі підвищення кінцевого прибутку організації);
- науково-технічні (мають на увазі підвищення рівня продуктивності і впровадження нових технологій);

- комерційно-виробничі (включає зростання результатів праці);
- соціальні (організація умов праці) [51].

Також, цілі можна розділити умовно на групи, що представлено на малюнку 1.2.



Рис. 1.2 – Мета та цілі системи управління персоналом [39].

До завдань можна віднести наступне:

- забезпечення організації необхідними кадровими ресурсами;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- зміцнення стабільності колективу;

- створення умов для кар'єрного зростання співробітників [23].

Таким чином, діяльність з управління персоналом повинна бути націлена на якісне, ефективне і своєчасне забезпечення організації необхідними кадрами і створення необхідних умов для ефективності діяльності вже наявних кадрових ресурсів.

Проаналізувавши досвід українських та закордонних організацій можна дійти до висновку, що основна мета системи управління людськими ресурсами передбачає забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, соціальне та професійний розвиток підпорядкованого персоналу [21].

Необхідно звернути увагу на питання розвитку управлінського персоналу, так як, на думку більшості фахівців, в області управління людськими ресурсами, керівник, який прагне домогтися максимальної продуктивності, крім інтуїції і свого досвіду з практики, повинен застосовувати різні інновації, так як без системного формування управлінських компетенцій і швидкого аналізу управлінських проблем не можна домогтися необхідного рівня професіоналізму [52].

Не можна не відзначити і важливість інтеграції політики управління людськими ресурсами та виробничою, господарською, фінансовою і звітною політиками організації. Управління людськими ресурсами охоплює всі управлінські рішення, які впливають на взаємовідносини між організацією і її працівниками, і означає, що практика управління персоналом все тісніше пов'язана зі стратегією бізнесу. Тому управління людськими ресурсами ставить собі за кінцеву мету підвищення результативності організації та задоволення потреб співробітників. З усіх характеристик управління людськими ресурсами, які відрізняють їх від традиційного «управління кадрами», ніщо не є більш фундаментальним, ніж його інтеграція зі стратегією бізнесу [42, с. 329–336].

Здатність будь-якого працівника виконувати професійні завдання залежить як від потенціалу, яким він володіє, приходячи в організацію, так і від професійного навчання, яке він отримує в організації, його фізичного і морального стану, яке визначається цілою низкою чинників, а також від оцінки,

отриманої співробітником від керівника (і, в ряді випадків, від колег). Сказане зумовлює наявність цілого ряду функцій системи управління персоналом, що виділяється в сучасній літературі.

У найбільш загальному вигляді можна виділити чотири «макрофункції» - формування персоналу, використання персоналу, розвиток персоналу, оцінка ефективності системи управління персоналом (рис.1.3).

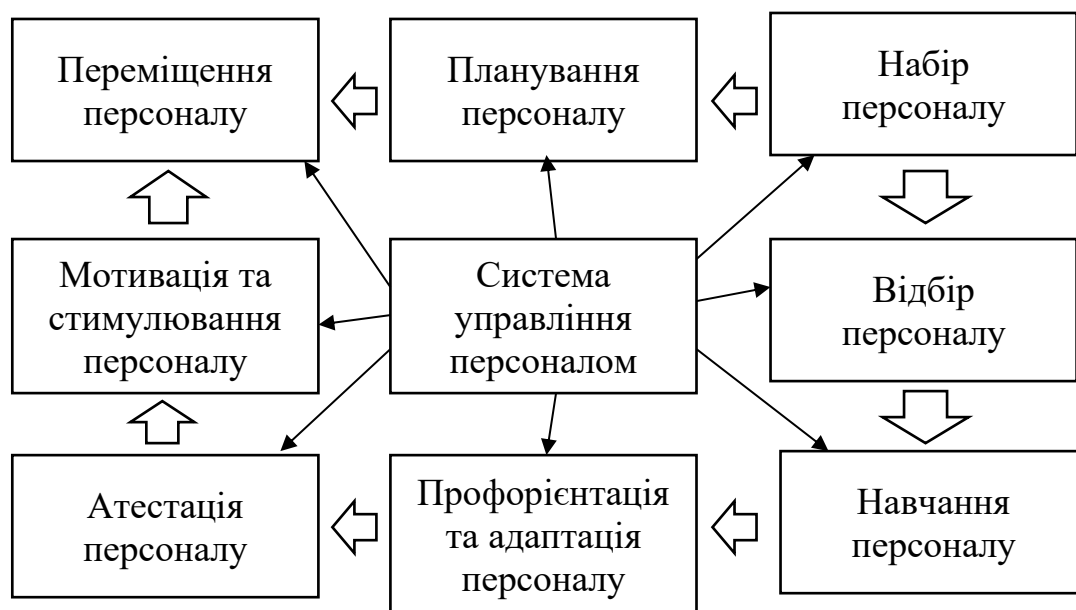


Рис. 1.3 – Система управління персоналом [58, с. 91–95].

Перераховані функції не носять вичерпного характеру і частково «накладаються» один на одну. Але їх аналіз дає можливість загальний зміст системи управління персоналом як окремого та специфічного виду управлінської діяльності [21, с. 33-35].

1.2 Порівняння системи управління персоналом та HR-менеджменту

HRM (Human Resource Management) або HR-менеджмент - це концепція управління людськими ресурсами, яка взяла свій початок у 80-их роках минулого століття [35, с. 234–244]. Дана концепція широкого поширення набула в 90-і рр. Концепція виникла в результаті подальшого розвитку і вдосконалення методів управління персоналом, а також ускладнення і посилення конкурентного середовища, в якій діють сучасні організації, новими

вимогами, що пред'являються до них розвитком технологій і ускладненням соціально-економічних і культурних процесів.

У сучасній науковій літературі існують багато визначень HR-менеджменту та його основних завдань. Нижче наведені наступні визначення, які запропоновані сучасними дослідниками:

1. Маркова С.В. надає наступне визначення мети управління персоналом: «...це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня» [43].

2. Головні індикатори ефективності управління персоналу пов'язані з поняттями інтеграції, гнучкості, пристосованості персоналу та його якості роботи [26, с. 114—117].

3. Управління персоналом, як зазначає О.В. Посилкіна, направлено на забезпечення управлінських потреб і використання їх в сфері трудових ресурсів [54]. Акцент в більшій мірі робиться на планування, моніторинг, контроль, ніж на процес прийняття рішень і посередництво. Повністю ідентифікується з інтересами керівництва, будучи переважаючим видом управлінської діяльності, в певній мірі дистанційованої від робочої сили в цілому [24].

4. Діапазон значень терміну «управління персоналом» за П. Книшем:

- «Управління персоналом як стратегічна ініціатива, спрямована на забезпечення відданості співробітників і розвиток їх потенціалу»;

- «Управління персоналом як стратегічна ініціатива покликана забезпечити повне використання трудових ресурсів»;

- «HR-менеджмент як ще один термін для позначення управління персоналом» [35].

До сьогоднішнього дня серед теоретиків і практиків менеджменту не існує спільної думки з приводу формулювання відмінностей між традиційним «управлінням персоналом» і HR-менеджментом. Деякі дослідники вважають, що мова йде лише про новий термін для позначення старого і відомого явища.

Інші, навпаки, вважають, що між звичним «управлінням персоналом» і HR-менеджментом існують важливі відмінності.

Традиційне управління персоналом виступає як доповнення до діяльності лінійних керівників і співвідноситься, насамперед, з адмініструванням, підтримкою зв'язків між вимогами керівництва і потребами персоналу. HR-менеджмент ж розглядається як цілісний, стратегічний підхід до управління кадрами, який грає в керівництві сучасними підприємствами все більш значущу роль. Як важлива характерна риса HR-менеджменту часто розглядається посилення ролі лінійних менеджерів в управлінні персоналом.

Так, В.А. Ландсман [40] виділяє наступні основні властивості управління персоналом:

- важливість стратегічного підходу до управління персоналом;
- домінуюча роль лінійних керівників;
- політика організації повинна бути інтегрованою і підтримувати цінності і цілі організації. Найважливішу роль відіграють комунікації;
- особлива увага приділяється досягненню конкурентних переваг за допомогою зусиль персоналу. На практиці це може виражатися в діях, відомих як жорсткий або м'який підхід в управлінні персоналу;
- відносини між менеджерами і працівниками мають скоріше унітарний, ніж плюралістичний характер [40].

Розглянемо підходи і зміст управління персоналом (HR-менеджменту).

1. Стратегічний підхід. Зростання значущості стратегічного підходу означає, що в сучасному конкурентному середовищі при розробці загальної стратегії ефективного підприємства все більше уваги приділяється питанням управління людськими ресурсами, при цьому старші менеджери привертають для цієї мети відповідних фахівців. Тому розробка довгострокової організаційної стратегії стає одним з видів діяльності HR-фахівців. Усвідомлення того факту, що люди, персонал, є важливим ресурсом, яким треба управляти так само ефективно, як і іншими видами ресурсів, зумовило появу управління HR-менеджменту.

2. Лінійні керівники. Згідно з концепцією управління персоналом, людські ресурси важливі для всіх видів діяльності, що на практиці означає увагу до проблем управління ними керівників усіх підрозділів організації. Управління персоналом все більшою мірою стає частиною діяльності лінійних менеджерів [46]. Може скластися враження, що це звужує функції фахівців з управління персоналом, проте це не так. Навпаки, їх роль зростає, оскільки саме за їх допомогою лінійні керівники отримують інформацію про загальну стратегію управління людськими ресурсами, надають професійну допомогу лінійним керівникам в рамках своєї компетенції. Крім того, HR-фахівці стежать за станом персоналу в масштабах всієї організації, беруть участь в розробці її стратегії і т.д. Однак роль лінійних керівників дійсно зростає, що є, як вище вже зазначалося, специфічною рисою управління персоналу [59].

3. Інтегрована і збалансована політика організації. Фахівці з HR-менеджменту підкреслюють значущість того факту, що дії організації з управління людськими ресурсами повинні бути інтегрованими і відповідати загальній культурі організації, організаційної місії, цінностям і нормам. Система комунікацій усередині компанії повинна бути організована таким чином, щоб всі працівники були поінформовані про цінності керівництва, про його прихильності місії і цілям організації. Згідно з концепцією збалансованого підходу [6], організації повинні оцінювати ефективність своєї діяльності у часовій перспективі - визначати, які дії виявилися найбільш успішними, щоб надалі спиратися на цей досвід. При цьому не слід обмежуватися досягненнями тільки в одній якійсь області, наприклад, фінансової. До визначення досягнень слід підходити інтегративно, враховуючи різні напрямки діяльності компанії. Відповідно, розробка планів на майбутнє теж повинна виходити з інтеграційного, збалансованого підходу. Не можна планувати діяльність тільки лише по досягненню фінансового успіху, не враховуючи при цьому, наприклад, такі фактори, як відносини з споживачами або управління персоналом. Таким чином, збалансований підхід закликає враховувати всі сторони діяльності організації для успішного планування її стратегії і досягнення успіху.

Природно, найважливішою складовою цього успіху має бути грамотне управління людськими ресурсами.

4. Досягнення конкурентних переваг. «Жорсткий» і «м'який» стиль управління персоналом. Ефективна діяльність організації може досягатися різними способами. В рамках сучасного управління персоналом можна умовно виділити дві концепції управління - жорстку і м'яку. У діяльності конкретних організацій можуть поєднуватися елементи обох концепцій. Але в аналітичних цілях їх поділяють і описують як своєрідні моделі управління [37, с. 104-112].

5. Специфіка відносин між керівниками та найманими працівниками в управлінні персоналом. Вище було відзначено, що в організаціях прийнятий швидше унітарний підхід у відносинах між керівниками і підлеглими, ніж плюралістичний. Особливо це властиво «жорсткої» моделі управління персоналом.

6. Унітарний підхід виходить з переконання, що керівники і персонал організації мають спільні цілі діяльності або, іншими словами, поділяють цілі організації. Конфлікти інтересів розуміються як відхилення від норми, причинами якого є або нерозуміння суті організаційних цілей, або суб'єктивні особливості будь-якого працівника. В рамках даного підходу мається на увазі, що керівники формулюють цілі, а всі інші співробітники погоджуються з цими цілями [57].

7. Плюралістичний підхід виходить з того, що в будь-якій організації можуть існувати різні інтереси і конфлікти інтересів. Відповідно, потрібно докладати певних зусиль для того, щоб виробити якийсь компромісний підхід з урахуванням різноманіття інтересів.

Який підхід візьме гору в тій чи іншій організації, залежить від її керівництва. На практиці найчастіше доводиться поєднувати елементи обох підходів, хоча, звичайно, може існувати «перекіс» у бік одного з підходів. Унітарний і плюралістичний підходи мають на увазі різні типи залучення та участі працівників в процесі прийняття організаційних цілей.

Деякі підходи до партнерства мають на увазі ще й гарантію зайнятості для працівників, проте це - вельми спірний момент в умовах конкурентної ринкової економіки, і не всі поділяють переконання в необхідності подібної гарантії.

В рамках теоретичного аналізу управління персоналом постійно ведуться дискусії про способи і форми залучення та участі працівників в прийнятті рішень і межах такої участі [34].

Інформування, що припускає інструктування робочих команд, здійснення публікацій роботодавців і працівників, випуск відеофільмів про компанію і напрямки її діяльності, розвиток електронних систем повідомлення новин компанії.

Консультації - вироблення певних схем подач пропозицій, опитування думок персоналу, створення робочих комітетів, створення комітетів з охорони здоров'я і безпеки.

Участь в фінансових справах - ув'язка оплати праці з прибутком компанії, покупка працівниками акцій компанії.

Відповідальність за якість - безперервне вдосконалення професійних навичок працівників, командна робота, управління якістю, створення «гуртків якості», створення самоврядних проектних груп, чіткі схеми нагородження працівників.

Особистісний розвиток персоналу - управління ефективністю роботи, розробка систем атестації персоналу, програми розвитку працівників, інвестування в персонал.

Форми залучення поза роботою - співпраця з місцевою громадськістю, турбота про навколишнє середовище. Помітно, що дані форми залучення працівників цілком здійсненні і при унітарній, і при плюралістичному підходах.

В цілому, управління персоналом орієнтоване на досягнення максимального внеску працівників в продуктивність компанії, тому підвищення ефективності та мотивації через різні форми залучення є пріоритетним напрямком діяльності. Делегування повноважень працівникам вимагає від

керівників вироблення певних навичок, більшої гнучкості, ніж застосування звичайних командних методів управління. Але, в остаточному підсумку, це позитивно позначається на ефективності діяльності організації.

Як відзначають автори одного з найбільш відомих посібників з HR-менеджменту Дейв Ульріх і Уейн Брокбенк [10], які розробили детальну «спектрограму» ефективного управління людськими ресурсами: «Ми вважаємо, що головними результатами ефективної роботи служби управління людськими ресурсами є зростаючий потенціал компанії і нематеріальні результати, які пов'язані з розвитком її індивідуальності та іміджу, дозволяючи менеджерам і співробітникам працювати з повною віддачею ». Іншими словами, спрямованість сучасного управління персоналом на розвиток креативності та ініціативи співробітників і вміння її інтегрувати створюють синергетичний ефект, що сприяє зростанню нематеріальних і матеріальних активів і преференцій [10]. Чотири завдання є основою всієї «HR - діяльності»:

- 1) кадрове забезпечення;
- 2) керівництво якістю виконання;
- 3) управління змінами;
- 4) адміністрування (зберігання точних даних про співробітників, облік їх трудових досягнень, відвідуваності, навчання, умов найму та анкетних даних, контроль охорони здоров'я, організація безпечної праці, запропоновані законодавствами умови організації та оплати праці та ін.) [68].

Третє значення, зазвичай, надається терміну «Human Resource Management» (HR - менеджмент), - це певний спосіб виконання всього спектру діяльності по організації описаних вище чотирьох завдань.

Таблиця 1.1 – Управління персоналом (кадрами) і HR – менеджмент [13].

Функції, задачі	Управління персоналом	HR-менеджмент
Терміни та планування	Короткотерміновість, планування в результаті реакції на цільові явища	Довготерміновість, активне, стратегічне та комплексне планування

Продовження таблиці 1.1 – Управління персоналом (кадрами) і HR – менеджмент [13].

Функції, задачі	Управління персоналом	HR-менеджмент
Психологічний контракт	Підлеглисть	Зацікавленість
Системи контролю	Зовнішній контроль	Самоконтроль
Трудові відносини	Плюраліські, колективіські, низька відповідальність	Унітарні, індивідуальні, висока відповідальність
Переважаючі структури/системи	Бюрократичні, механістичні, централізовані, з чіткими ролями	Взаємозалежні, розподіл повноважень, гнучкі ролі
Ролі	Спеціаліст / професіонал	Інтегровані в лінійне керівництво
Критерії оцінки	Мінімізація витрат	Максимальна утилізація (облік людських ресурсів)

Деякі взаємозв'язку і відмінності між змістом термінів «управління персоналом» (УП) і «управління людськими ресурсами» (УЛР):

1. Так, УП є практичною, утилітарною і інструментальною областю. Воно зосереджене в основному на адмініструванні та застосуванні політики. Ось його основні функції:

- планування людських ресурсів, залучення, набір, комплектація штату, звільнення;
- навчання та підготовка, професійне зростання;
- умови найму, методи і норми заохочення;
- умови праці та надання послуг працівникам;
- формальні і неформальні комунікації в межах організації та консультації між представниками наймача і працівниками на всіх рівнях організації;
- переговори і застосування угод із заробітної плати та умов праці, процедури дозволу або запобігання суперечок.

Інший варіант визначення управління персоналом - це розцінювати його як сукупність напрямів політики, інститутів і процедур, які на практиці дозволяють застосовувати принципи психології праці.

Мета УП полягає в тому, щоб не тільки з найменшою ефективністю використовувати працю працівника і встановити нормальні взаємини між працівниками в процесі праці, а й мотивувати працівників як наданням такої роботи, яка приносила б їм задоволення (якщо це можливо), так і пропозицією фінансової та інших видів винагороди за працю. Тому управління персоналом, як частина менеджменту, має справу з працівниками на робочих місцях і займається:

- залученням, відбором, переміщенням, просуванням, поділом, оцінкою, підготовкою і розвитком кадрів;
- мотивацією - розробкою основних посадових обов'язків, системою винагороди, побудовою системи додаткових пільг, - консультаціями, участю працівників в управлінні, переговорами з працівниками, дотриманням справедливості;

2. Управління людськими ресурсами на відміну від управління персоналом, має певні стратегічні параметри. УЛР розглядає розміщення людських ресурсів в рамках окремо взятої компанії. Декларування прийняття стратегічного підходу до УЛР, на практиці, могло б включати наступні пункти:

- коротке узагальнення основних напрямків політики компанії в області УЛР в заяві про місію компанії;
- уявлення міркувань з приводу наслідків для працівників компанії кожного з напрямків її стратегії і провідних нових проєктів;
- розробку дизайну організаційної структури таким чином, щоб вона задовольняла потреби працівників, а не змушувала б їх пристосовуватися до існуючої непорушною формі організації;
- зарахування керівника УЛР до складу ради директорів компанії [19].

1.3 Зарубіжний досвід та сучасні тренди HR-менеджменту у приватному секторі економіки

Копіювання успішних моделей професійних стандартів підготовки кадрів не завжди буває вдалим, адже кожна країна має свої, притаманні лише їй особливості.

Якщо розглядати досвід певних країн Європи, то створюючи професійні стандарти HR-фахівці Німеччини вважали, що кадровий менеджмент - це інтегрована складова політики компанії. Стратегія організації та стратегія управління персоналом взаємопов'язані, а HR-менеджмент є ключовим бізнес партнером керівництва підприємства [48].

Функції менеджерів з управління персоналом Німеччини, включають:

- повноцінну співпрацю з колективом, побудована на довірі, для досягнення успіху організації. Тому кадрові менеджери повинні демонструвати компетентність в спілкуванні з усіма службовцями, яку б ступінь в ієрархії вони не займали;
- створення тарифної політики підприємства та захист її перед профспілками, адміністрацією і громадськістю. При цьому менеджер з управління персоналом виступає гарантом дотримання закону і прийнятих стандартів соціальної відповідальності;
- менеджер вносить важливий внесок в підвищення цінності компанії. Безпомилково розраховані витрати на персонал і компенсації допомагають контролювати суспільні витрати і планувати їх;
- служба персоналу організовує професійне навчання як внутрішнє, так і зовнішнє, піклується про особистому розвитку всіх працівників компанії, спільно широко використовує наставництво та інші форми навчання на робочому місці;
- фахівці з управління персоналом формують просту систему індивідуальних інструментів HR-управління, що враховує новітні методи і методики;

- відділ кадрів компанії відповідає за успішне планування роботи з персоналом.

Основними елементами мотивації праці в Німеччині є:

- відносно високий рівень зарплати, гарантований законом про тарифних угодах і забезпечує високий рівень життя;
- яскраво виражена диференціація в оплаті праці в залежності від освіти, посади і стажу роботи;
- гарантія робочого місця, підвищення кваліфікації;
- пряма залежність пенсії по старості від рівня заробітної плати;
- соціальна захищеність кадрових працівників фірми шляхом виплати пенсій у разі звільнення у зв'язку з реорганізацією підприємства [48].

При визначенні ключових трендів в управлінні персоналом, що набули поширення в даний момент, в якості основи були використані результати щорічного дослідження, проведеного компанією Deloitte, «Global Human Capital Trends». Можна виділити наступні фундаментальні зміни в сфері управління персоналом, які поширені в 2018 році:

1. Формування екосистеми персоналу: управління працівниками за рамками підприємства. Протягом вже декількох років все більш поширеними стають «альтернативні способи працевлаштування», наприклад, фріланс, проектна діяльність, неповний робочий день. За оцінками експертів, до 2025 року понад 50% працівників в США будуть зайняті в «альтернативним способом».

На даний момент відбувається заміна традиційних відносин між працівником і роботодавцем «екосистемою трудових ресурсів», представленою різноманітним пулом співробітників, мереж талантів і постачальників послуг, який забезпечує роботодавцям гнучкість, можливості і потенціал для вивчення різних економічних моделей пошуку талановитих працівників [4].

У екосистему входять як штатні працівники (зайняті повний і неповний робочий день), так і контрактники, віддалені працівники, партнери, агенти, фрілансери і краудсорсингові працівники, зосереджені в різноманітних

проектах та окремих завданнях. Як правило, «альтернативні працівники» мало цікавляться загальною стратегією організації і не прагнуть її зрозуміти.

Серед проблем, з якими стикаються HR-менеджери, можна виділити відсутність програмного забезпечення для HR-сфери та ефективних інструментів, що допомагають роботодавцям керувати такими нетрадиційними працівниками, а також системи навчання та оцінки діяльності таких співробітників. В Україні поки не сформовано чіткого уявлення про механізми управління екосистемою персоналу, а майже у 40% керівників HR-відділів перешкодою до її розвитку є репутаційні ризики, проблема збереження конфіденційної комерційної та технологічної інформації, відсутність впевненості в стабільності залучення такого персоналу.

2. Посилення уваги до корпоративної соціальної відповідальності. У країнах ЄС набули поширення такі критерії оцінки рівня розвитку в організації корпоративної соціальної відповідальності:

- відсутність дискримінації при підборі персоналу;
- рівень інтеграції співробітників;
- ступінь інтеграції в колектив співробітників з обмеженими можливостями;
- наявність системи супроводу співробітників, зайнятих на «критичних посадах», та їх перенавчання;
- якість діалогу з профспілками;
- дотримання коректних умов праці.

3. Активне впровадження нових методів роботи і нових місць для роботи. Метою розробки та впровадження нових методів, технологій роботи та організаційного дизайну, перегляду фізичних робочих просторів і підходів до керівництва працівниками є, з одного боку, забезпечення зростання продуктивності праці, а з іншого - уникнення перевантаженості працівника [12].

4. Цифровізація технологій підбору персоналу. Ключовими тенденціями в цій сфері є автоматизація скринінгу і процесу найму співробітників. Основними інструментами цифрового рекрутингу є:

- робот-рекрутер, який може зв'язуватися з претендентом по аудіо- або відеозв'язку, вести діалог по заздалегідь розробленому алгоритму і записувати відповіді кандидатів;
- чат-боти, які виконують роботу як з пошуку інформації про претендентів на роботу, так і адміністративну роботу (планування зустрічей, формування докладних профілів кандидатів, ведення списків претендентів). В зарубіжних країнах найбільшу популярність здобули чат-боти таких розробників технологій, як Mya, XOR, Wade & Wendy і TalkPush. В Україні цей сегмент представлений в першу чергу сервісом XOR;
- автоматизації бізнес-процесів, що ведеться за трьома основними напрямками: відео- та аудіоінтерв'ю (найбільш популярні сервіси VCV, Navicon, Preinterview і Skillaz - комплексна хмарна платформа, що дозволяє здійснювати автоматичний пошук за різними джерелами, проводити онлайн-опитування, вести картотеку відео- і аудіоінтерв'ю, розсилати запрошення), тестові програми (Skill Tech і Retra Tech) і системи оцінки персоналу (SHL, Talent Q, Cut-e, Kenexa);
- предиктивна аналітика і робота з великими даними;
- агрегація і уберізація (взаємодія роботодавця зі сторонніми рекрутерами, чий портфоліо зібрані на цифрових платформах). Найбільш популярними агрегаторами резюме, що дозволяють об'єднати в єдину базу претендентів, які розмістили резюме на сайтах для пошуку роботи, і здобувачів, що мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах, є на Заході Indeed.com, а в Україні – Work.ua та Rabota.ua; все більшої популярності набувають також HRspace/біржі, наприклад сервіс HeadHunter, Jungle Jobs, HRTime, Stafory;

- когнітивний підбір (Design Thinking), що виявляється в посиленні уваги до соціальних мереж, реферальної системі і внутрішнього ринку праці. Трендом є поява вузькоспеціалізованих рекрутерів («соурсерів»), що мають більш глибокі експертні знання з кожного напрямку і сегменту ринку праці.

5. Формування цілісних, гнучких і персоналізованих систем винагород. У порівнянні з іншими функціональними сферами управління персоналом, зміни в системі мотивації працівників не носять радикального характеру. Проте відносно новим явищем в цій сфері є впровадження вже на етапі працевлаштування практики вибору новими співробітниками варіантів винагороди, наприклад, більш висока оплата праці або надання додаткових днів відпустки; невелике збільшення базової ставки заробітної плати або виплата вищого бонусу, заснованого на результатах працівника та ін. Крім того, передові зарубіжні компанії стали впроваджувати практику вивчення рейтингу і перевірки ефективності роботи співробітників кілька разів на рік, наслідком чого є таке ж часта зміна системи винагороди [62].

6. Цифрова трансформація навчання працівників. Її основними рисами можна вважати:

- по-перше, постійний обмін досвідом і знаннями, навчання в процесі роботи на реальних робочих процесах;
- по-друге, формування персоналізованого цифрового контенту навчання;
- по-третє, забезпечення доступу до навчальних програм в будь-який час, в будь-якому місці і з будь-яким типом пристроїв (впровадження системи мобільного навчання і крос-платформних рішень);
- по-четверте, формування системи електронного дистанційного навчання: MOOC (масовий відкритий онлайн-курс, наприклад, через платформи Coursera, EdX), COOC (корпоративний відкритий онлайн-курс), SPOOC (малі приватні онлайн-курси), вебінари;
- по-п'яте, створення віртуальних платформ для навчання (рішення кейсів і вправ у віртуальному середовищі, створення віртуальних симуляцій);

- по-шосте, забезпечення можливості моментального отримання зворотного зв'язку (автоматизована перевірка роботи з використанням технології Big Data, впровадження технології мікронавчання з розподіленою в часі оцінкою гранулярних знань, умінь і навичок).

Європейські колеги сьогодні обговорюють тему підвищення активності фахівців з навчання. Закликають брати відповідальність на себе і бути консультантами і стратегічними партнерами перших осіб, уникати виконання сервісної функції, тобто виконання замовлень підрозділів організації.

Ці різні судження можна об'єднати: HR-менеджери повинні брати участь в досягненні цілей організації. Відділ персоналу є головним агентом змін розвивається, він може гнучко змінювати структуру, процедуру розвитку співробітників, політику. HR-стратегія повинна увійти до частини стратегії компанії. Департамент по персоналу здатний не тільки здійснювати стратегію, а й зробити прогноз того, якою стане завтра компанія. Для цього кадровики повинні відповісти на питання: «Які нам потрібні люди, щоб найближчим часом вийти на міжнародний ринок? Чому ми повинні їх зараз навчити? » Стратегія навчання, очевидно, повинна мати тісний зв'язок з бізнес-завданнями.

Незважаючи на багатий досвід в напрямку HR, в Європі є проблема поділу реального бізнесу і служби персоналу.

За даними досліджень CIPD, не у всіх компаніях фахівці з навчання та розвитку дають консультації топ-менеджерам в ході розробки загальної стратегії компанії. В основному їх залучають тільки після прийняття стратегічного рішення. Топ-менеджери вважають, що в обговоренні важливих бізнес-задач фахівці з навчання брати участь не повинні [3].

Таку ситуацію можна змінити. По-перше, з топ-менеджерами треба розмовляти їхньою мовою, тобто про дійсну ефективності, а не в термінології тренінгових днів, людино-годин і кава-брейків. Фахівці з навчання повинні завжди пам'ятати початкові цілі тренінгу, не стояти осторонь від бізнесу, а повністю в ньому брати участь.

На Заході навчальні центри повинні не просто відреагувати на оперативне завдання, а й проявляти проактивність, тобто працювати для збільшення загального успіху організації і організації стратегічного партнерства. Тільки так можна досягти цілей компанії.

Для створення гармонійної системи бізнес-стратегій і навчальних стратегій необхідно, щоб відносини топ-менеджерів і фахівців з навчання стали партнерськими. Для побудови таких відносин HR-менеджери повинні відповісти для себе на наступні питання (рис. 1.4)

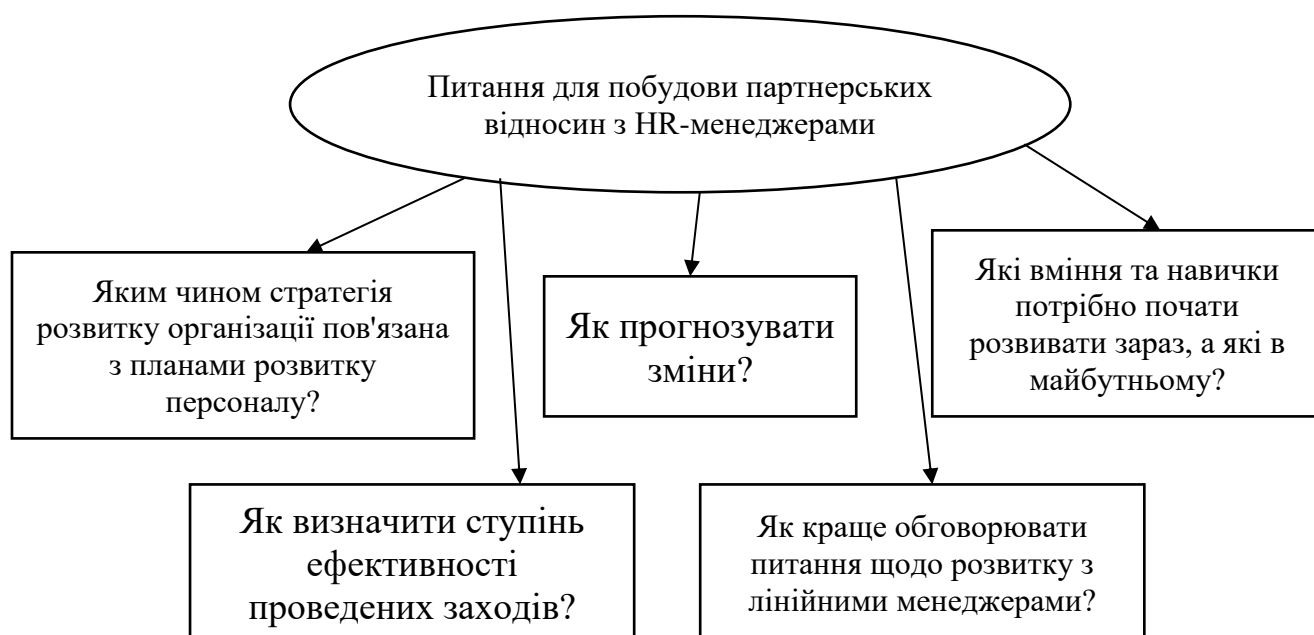


Рис. 1.4 – Питання для побудови партнерських відносин з HR-менеджерами [36].

РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Моделі та методи HR-менеджменту

Специфіка діяльності HR-менеджменту та управління персоналом організації перш за все залежить від стратегічної діяльності по використанню людського ресурсу і реалізується за такими напрямками:

- підбір, планування, створення прогресивної команди, навчання, мотивація персоналу тощо;
- робота з персоналом, яка охоплює всі служби персоналу і питання щодо кадрового менеджменту. Цей напрямок включає в себе оперативне управління.

Такі основні напрями HR-менеджменту припускають, що сам керівник володіє достатнім рівнем компетенції, що включає в себе: професійну, методологічну (вміння мислити системно), соціальну (вміння працювати в команді) і тимчасову (вміння раціонально використовувати час) компетенцію.

До основних методів HR-менеджменту відносять:

- економічні методи HR-менеджменту - прийоми і засоби впливу на працівників за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів праці (матеріальне стимулювання і дистимулювання, зарплата, собівартість, прибуток, ціна реалізації);
- організаційно-розпорядчі методи HR-менеджменту - методи прямого впливу на персонал, які носять директивний і обов'язковий характер. Такі методи засновані на дисципліні, власної відповідальності, владі, примусі.
- соціально-психологічні методи HR-менеджменту (мотивація, моральне заохочення, соціальн-психологічне планування тощо) [35].

Освоїти ці методи керівник може самостійно, набираючи досвід в процесі роботи, або на курсах з HR-менеджменту. У наш час існує величезна кількість

тренінгових центрів, які проводять подібні курси. Саме економічні методи HR-менеджменту, як елементи економічного механізму, забезпечують прогресивний розвиток всієї організації.

Функції HR-менеджменту ділять на 2 основні групи:

1) Загальні, які виконуються всіма членами команди і керівниками, незалежно від їх положення. Вони пов'язані з організацією, плануванням, контролем і мотивацією.

2) Специфічні, що визначаються функціональним поділом праці серед структурних підрозділів та виконавцями. Основні цілі: підвищення конкурентоспроможності, забезпечення соціальної ефективності роботи колективу, підвищення ефективності праці і досягнення максимального прибутку.

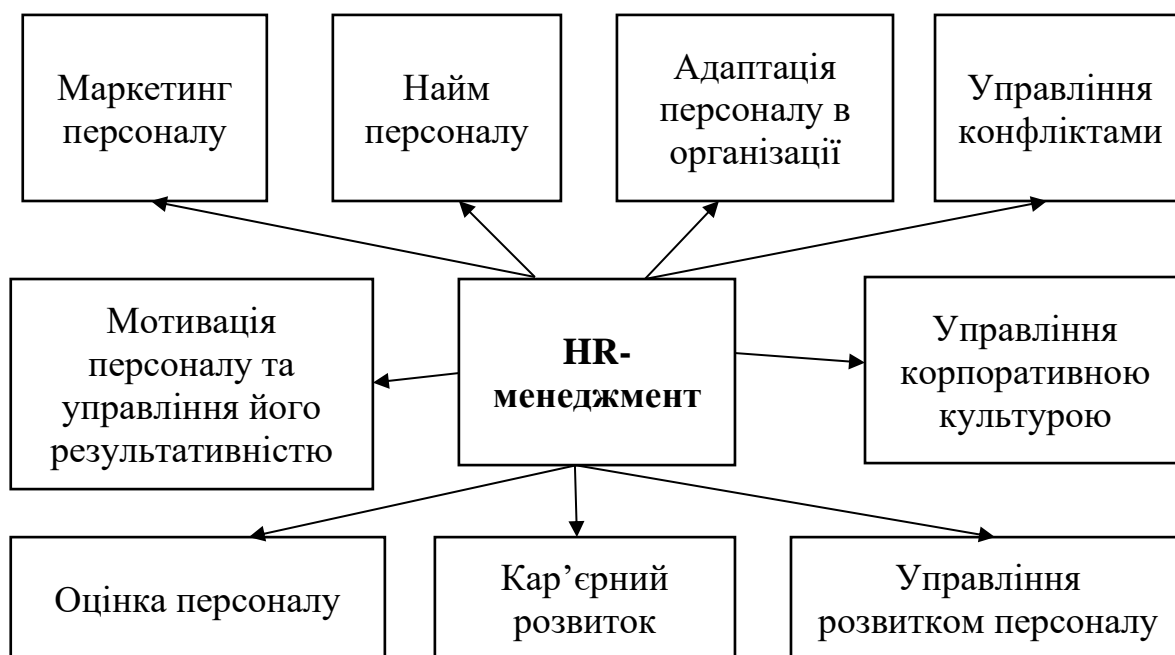


Рис. 2.1 – Структура і склад HR-менеджменту [55]

Класифікація методів HR-менеджменту передбачає, що в їх основі лежать соціально-психологічні закони. Психологія вивчає поведінку людини, зміна його дій і способи виявлення умов, які впливають на індивіда. Соціологія розширює сферу поняття про індивіда, об'єднуючи кілька людей в єдиний

колектив. Соціально-психологічні методи HR-менеджменту являють собою способи впливу, засновані на використанні соціально-психологічних факторів.

Соціально-психологічні методи HR-менеджменту:

- формування трудових колективів,
- встановлення соціальних норм поведінки,
- введення системи соціального регулювання,
- соціальне стимулювання,
- задоволення соціальних потреб,
- створення і підтримка соціально-психологічного сприятливого клімату [17].

Соціально-психологічні методи HR-менеджменту пов'язані з іншими методами управління персоналом: моральне заохочення, соціальне планування, переконання, навіювання, особистий приклад. Мета соціально-психологічних методів HR-менеджменту - пізнання і використання законів психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах суспільства і особистості. Однак між ними є різниця: за допомогою соціальних методів контролюються відносини в групах і між групами; за допомогою психологічних методів контролюється індивідуальна поведінка і міжособистісні відносини в групі [60].

В основі використання соціально-психологічних методів HR-менеджменту лежать соціальні відносини, що виникають в процесі діяльності і впливають на кінцевий результат діяльності організації. Робочі колективи успішно вирішують свої завдання, якщо є сприятливий «соціальний клімат» між членами колективу, між керівниками і колективом. Обов'язковими умови створення сприятливого клімату є: добровільність участі, рівноправність, відповідальність, самообмеження і взаємні поступки як між керівниками і колективом, так і всередині колективу.

Психологічні методи HR-менеджменту представлені на рис. 2.2.

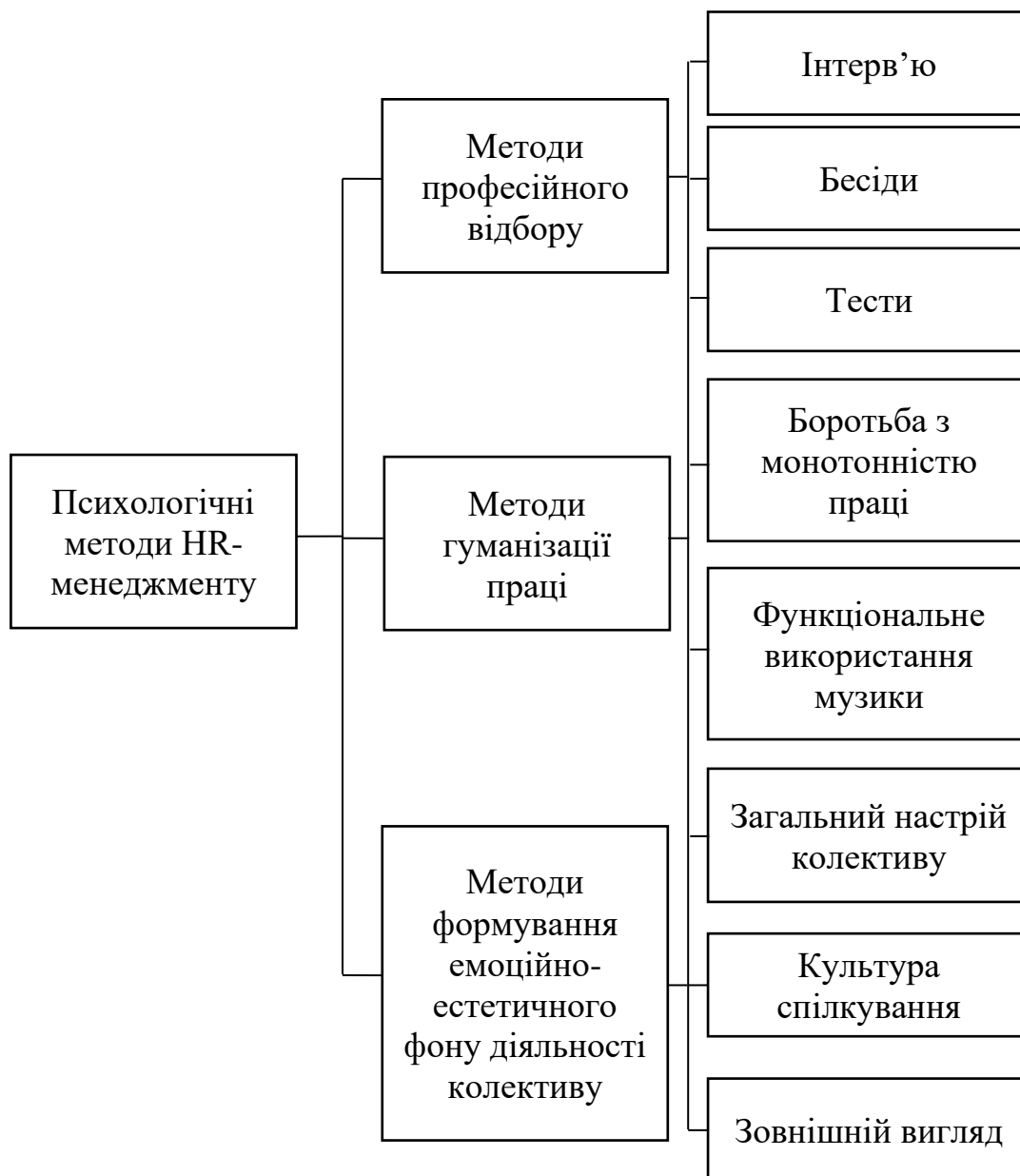


Рис. 2.2 - Психологічні методи HR-менеджменту [18, с. 306-314].

Соціально-психологічні методи HR-менеджменту спрямовані на вирішення наступних завдань:

- підвищення виробничої і творчої активності членів трудового колективу;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- ефективне використання різних форм морального заохочення;
- вплив на групову самосвідомість колективу.

2.2 Особливості пошуку та підбору персоналу HR-менеджером в приватних медичних організаціях

Особливості організації системи HR-менеджменту в приватних медичних організаціях виражається особливостями у деяких аспектах діяльності HR-відділу або HR-спеціаліста, які працюють в подібних організаціях.

Якщо ми говоримо про сферу підбору лікарських кадрів, то зараз ринком праці правлять здобувачі. Приватні медичні заклади змагаються за гідних кандидатів, пропонують різноманітні бонуси. Переговори можуть йти не один місяць. Кандидати перебирають варіанти, думають, зважують, радяться з колегами по медичній сфері [29].

При підборі молодшого медичного персоналу в приватних клініках ситуація трохи інша: бюджетні установи конкурують з комерційними, і досить часто на користь держсектору. Медсестри сприймають комерційні клініки як додаткове джерело доходу, але на постійній основі перевагу віддають державним медичним установам, тому як вони здаються більш надійними.

До того ж останні зміни та реформи в системі охорони здоров'я привели до зростання зарплат в бюджетних установах. Тепер комерційні центри змушені шукати компроміси: брати сумісників, запрошувати на консультативні прийоми з погодинною оплатою, створювати інші переваги.

Щодо залучення випускників вузів, яких залучають до роботи в приватних клініках, то у них зараз точно немає ніяких проблем. Так, комерційні клініки, в першу чергу, «полюють» за гуру медичної галузі. Вони розраховують, що на гучне ім'я лікаря підуть пацієнти і прибуток клініки виросте. Але через гострий дефіцит кадрів молоді фахівці також затребувані. У них є всі шанси зайняти вихідну позицію в комерційній медицині.

Щодо критеріїв відбору персоналу для роботи в приватних медичних клініках, то для роботи в комерційній клініці тільки медичних знань і досвіду недостатньо. Важлива клієнтоорієнтованість, вміння пропонувати послугу, пояснювати план лікування, обґрунтовувати обрану тактику лікування. Має

значення, також, здатність заручитися підтримкою в клініці. Багатьом лікарям не вистачає пацієнтоорієнтованості, в цьому напрямку потрібне регулярне навчання і контроль зворотного зв'язку.

Часи, коли пацієнт беззастережно виконував призначення лікаря, давно пройшли. Пацієнти користуються інтернетом, читають статті, сперечаються. Лікарю доводиться чітко і грамотно аргументувати і відстоювати свою точку зору, усувати тривожність пацієнта. Для цього потрібні витримка і спокій.

Щодо трендів в процесі пошуку та відбору персоналу відділом HR-менеджменту приватних медичних закладів, то зараз затребуваний будь-який лікар, але важлива перевага - універсальність фахівця. Цінуються лікарі, у яких крім основної спеціальності є ще одна-дві інших. Наприклад, лікар-хірург + лікар УЗД, лікар по ЛФК + лікар-фізіотерапевт, лікар-невролог, який має додаткову кваліфікацію з рефлексотерапії та / або мануальної терапії тощо. Також великій кількості потенційних кандидатів не вистачає навичок використання ПК.

До основних інструментів пошуку персоналу HR-менеджменту приватних медичних закладів відносяться інструменти, які наведені на рис. 2.3

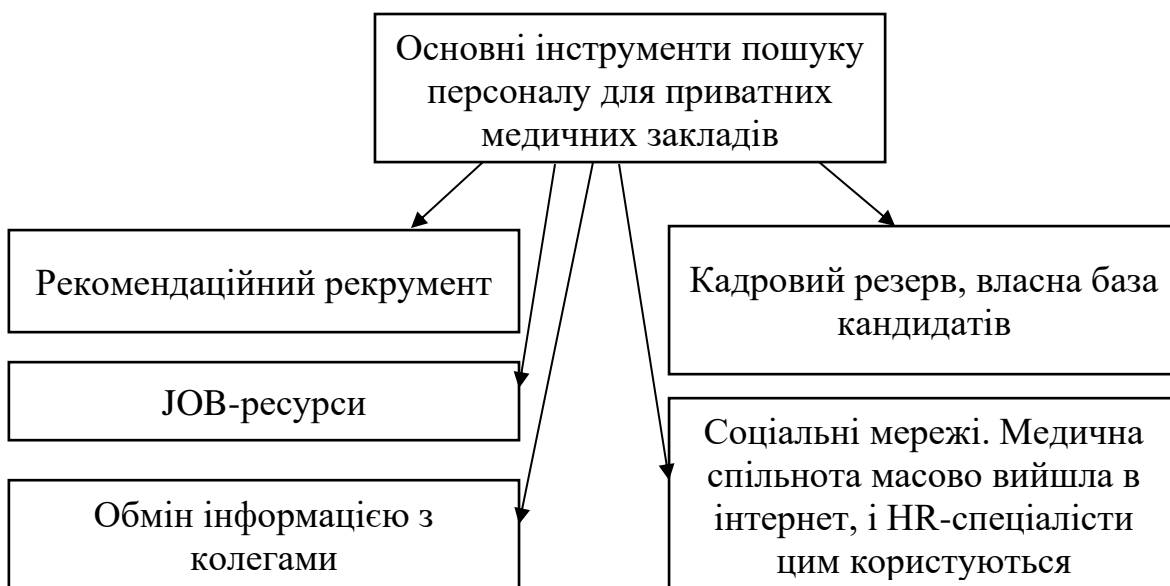


Рис. 2.3 - Основні інструменти пошуку персоналу для приватних медичних закладів [15]

Сфера охорони здоров'я – достатньо специфічний ринок праці, тому головний інструмент пошуку - це рекомендаційний рекрумент, або «сарафанне радіо». В процесі пошуку роботи лікарі, в першу чергу, телефонують друзям-колегам. Саме за їх рекомендаціями і порадами приймають рішення: йти чи не йти на співбесіду до приватної клініки.

Бренд роботодавця наймовірно важливий: якщо керівництво клініки некоректно повелися з одним лікарем, то погана слава може вийти далеко за межі клініки. Необхідно звільняти працівників грамотно і на позитивній ноті. Так ви збережете шанси на рекомендацію навіть від звільненого фахівця [47].

Етапи відбору медичного персоналу залежать від джерела його пошуку. Зазвичай це початкові відомості від рекомендавця, перегляд резюме. Дуже обережно необхідно питати у претендента про резюме, особливо якщо його порекомендували або він дуже відомий в своїй сфері.

Якщо шукати медпрацівника по базі кандидатів, то необхідно оцінювати резюме і окремі замітки, проводити телефонне інтерв'ю, для з'ясування зацікавленості. Далі необхідно проводити живе інтерв'ю (співбесіду), первісну оцінку портрета кандидата, з'ясовувати конкретний досвід і життєву мотивацію. Якщо кандидат відповідає ідеалу медустанови або близький до нього, потрібно запросити на зустріч з безпосереднім керівником (головним лікарем установи). Далі вже потрібно задавати питання в форматі «медик-медику».

Щодо такого методу пошуку персоналу, як «head hunting», то безумовно, в медичній сфері він є. HR-менеджери намагаються переманити професіональних лікарів з досвідом з однієї клініки до власної. Так само, служба управління персоналом приватних клінік «полюють» на медичних спеціалістів з бюджетних установ, пропонуючи їм набагато кращі умови праці та матеріальну винагороду. До речі, коли лікарі самі запрошують в клініку необхідних фахівців на вакантні робочі місця - це важливий показник довіри до працедавця [47].

Будь-який HR-менеджер приватного медичного закладу повинен знати про таке поняття, як «профдеформація». Професія, безумовно, накладає на лікарів свій відбиток. Це особлива каста людей, до якої треба знайти окремий підхід. Вони живуть в режимі підвищеної відповідальності за людські життя. Лікарі часто приймають рішення за лічені секунди, і від їх вирішення залежить чиєсь життя. Робота лікаря - це величезний стрес. Цю особливість треба враховувати і при підборі кандидата.

На старті спілкування з кандидатами HR-менеджеру варто застисися терпінням і проявити дива дипломатії. Якщо лікар не відгукується на вакансію сам, необхідно зв'язатися з ним та дуже обережно уточнити, чи готовий він до обговорення вакансії зараз. У лікаря може бути важкий день, допитливий пацієнт або термінова документація. Якщо кандидат навідріз відмовляється розмовляти з HR-менеджером - не потрібно наполягати. Якщо лікаря порекомендували, то обов'язково необхідно згадати це в бесіді: «Мені вас порекомендували як висококласного фахівця в області ...». Потім необхідно сказати, що ви хотіли б познайомитися особисто і розповісти про актуальні вакансії [47].

У новачків в HR-управлінні найпоширеніша помилка - це формат спілкування на рівних. Через неї лікарі або не приходять на співбесіду, або йдуть з неї безповоротно. Якщо ви не медик, не варто займати рівну з лікарем позицію. Потрібно встати спочатку на щабель нижче, в майбутньому це дасть змогу вирости в очах своїх медичних працівників. Поступово вони почнуть прислухатися думки HR-управлінця та він зможе коригувати поведінку співробітників в необхідному напрямі. Необхідно завжди поважати їх досвід і знання, роки, віддані освіти, цінувати їх самовідданість і вірність традиціям [47].

2.3 Аналіз системи управління персоналом в приватних медичних організаціях

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

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

Система управління персоналом медичного закладу повинна включати в себе наступні складові:

1) кадрова політика медичної організації, як система теоретичних поглядів, принципів та вимог, які визначають напрямки роботи з медичним персоналом, а так само методи кадрової роботи, які дозволяють, в майбутньому, створити високопродуктивний згуртований колектив медичної установи;

2) кадрове планування медпрацівників, як визначення необхідних потреб медично установи в персоналі, необхідної кількості та якості;

3) пошук та підбір медичного персоналу, що складається з окремих етапів:

- пошук кандидатів на вакантні місця;
- деталізація вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії;
- проведення відбору;
- прийом на роботу;

4) адаптація нових медпрацівників шляхом ознайомлення їх з медичною установою, її політикою, умовами праці, охороною праці, технікою безпеки. По спрямованості адаптація медпрацівників буває професійна, психофізіологічна і соціально-психологічна;

- 5) професійна підготовка і розвиток медичного персоналу;
- 6) оцінка медичного персоналу у формі традиційної атестації. Метою атестації є періодична оцінка та критичний розгляд потенційних можливостей медичного персоналу;
- 7) управління поведінкою медичного персоналу. Важливий елемент управління поведінкою медпрацівників - вміння управляти конфліктами в установі;
- 8) мотивація співробітників медичного закладу;
- 9) кадрове діловодство в вигляді цілого ряду робіт, що об'єднуються поняттям діловодство [41, с. 109 – 115].

Розглянемо складові елементи системи управління персоналом в сфері охорони здоров'я більш докладно:

- 1) кадрова політика медичного закладу;
- 2) кадрове планування працівників медичної установи;

Кадрове планування завжди розглядалося, як одна з основних задач в системі управління персоналом. Планування персоналу медичної установи - це своєрідна основа для організації набору медичних працівників, комплектації штату, а також керівництва і контролю діяльності всього персоналу. Сутність кадрового планування в медичних установах полягає в наданні спеціалістам робочих місць у необхідній кількості, відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог установи.

Процес кадрового планування в охороні здоров'я складається з чотирьох базисних етапів:

1. Визначення впливу організаційних цілей на підрозділи медичної установи;
2. Визначення майбутніх кадрових потреб (необхідних кваліфікацій майбутнього медичного персоналу і загального числа медпрацівників, які необхідні для повноцінного функціонування медичної установи);
3. Визначення додаткової потреби в медичному персоналі, при обліку наявних кадрів організації;

4. Розробка плану дій щодо ліквідації потреб у медичному персоналі [69].

Пошук та найм персоналу є одним з найважливіших процесів, що визначають формування високого рівня компетенцій в системі управління всією медичною організацією. Від того, на скільки ефективно реалізується цей процес, в поєднанні з іншими процесами управління персоналом, залежить результативність, ефективність і якість праці всіх працівників медичної організації.

Найм персоналу в медичну організацію здійснюється на підставі потреби в персоналі, своєчасно заявленої і відповідно оформленої, в разі:

- вільної ставки (відповідно до штатного розкладу);
- звільнення співробітника;
- в силу виробничої необхідності (введення нової або додаткової посади).

Адаптація нових медичних співробітників - етап, який передбачає випробувальний період для медпрацівників, протягом якого перевіряється їх здатність вирішувати передбачені посадою завдання і дотримуватися корпоративним правилам, прийнятими в організації. Період адаптації в обов'язковому порядку включає в себе навчання нового співробітника. Основними цілями етапу адаптації персоналу в медичній організації є:

- забезпечення максимально швидкого досягнення співробітниками робочих показників;
- освоєння основних вимог корпоративної культури і правил поведінки в медичній установі,
- розвиток у нового співробітника позитивного ставлення до роботи, сприяння формуванню у нього реальних очікувань від подальшої співпраці з медичною установою.

Для досягнення поставлених цілей медична організація розробляє власну політику в області адаптації персоналу, в якій визначаються її базові принципи, наприклад:

- орієнтація медичного працівника з перших днів його перебування в організації на високоякісну роботу і дотримання медичних стандартів;

- доброзичливе ставлення і всебічна допомога колег до нового співробітника;
- навчання і розвиток професійних медичних компетенцій (підвищення кваліфікації);

В ринкових умовах медичні організації змушені конкурувати на рівні професійного розвитку своїх співробітників - їх знань, умінь, навичок. Для розумного використання даного виду капіталу, організації необхідно правильно визначити, який він і як його розвивати.

Актуальним для медицини і охорони здоров'я, де обсяг знань подвоюється кожні три роки, є технологічна необхідність безперервної освіти. Практика, коли медичні працівники підвищували свою кваліфікацію один раз в п'ять років, не відповідає сучасним вимогам, що пред'являються 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 в практику [14, с. 12–18].

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

Сучасна ситуація в системі охорони здоров'я обумовлює пошук можливостей оперативного оцінювання якості і кількості праці співробітників з наступним визначенням розміру оплати їх праці та напрямків роботи з підвищення професійної кваліфікації.

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «НОВИЙ ЗІР» У МІСТІ СУМИ

3.1 Характеристика діяльності медичного центру «Новий зір» у м. Суми

ТОВ «Новий зір» м. Суми є спеціалізованою приватною офтальмологічною клінікою, яка розташована на 1 поверсі (нежитлові приміщення) десятиповерхового будинку за адресою м. Суми, вул. Г. Кондратьєва 211 корпус Б та має загальну площу 540,3 м². Адміністративні приміщення займають 62,8 м², діагностичні кабінети 23,1 м², консультативні кабінети 44,8 м², операційний блок 47,6 м², інші кабінети та приміщення - 128,7 м², коридори, холи та санвузли - 200,2 м² [56].

Санітарний стан території клініки задовільний. Приміщення клініки має централізоване водопостачання з міського водопроводу, наявність запасних резервуарів - відсутні, гаряче водопостачання автономне, каналізаційне забезпечення централізоване. Санітарні очищення здійснюються шляхом зборів відходів у приміщеннях підприємства у спеціальні відра з пакетами для сміття з подальшим вивезенням ТПВ за контейнерною схемою.

Характеристика приміщень. Клініка займає перший поверх (нежитлові приміщення) десятиповерхового житлового будинку, орієнтація – північний захід-південний схід. Опалення клініки автономне – водяне, а також автоматизоване повітряне. Нагрівальні прилади – сталеві панельні радіатори, для повітряного опалення – ТЕНи та кондиціонери. У приміщенні клініки підтримується мікроклімат - температура 20-25 С, відносна вологість - середня 85%.

Вентиляція та кондиціонування. В приміщеннях операційного блоку встановлена припливно-витяжна вентиляція, що забезпечує вентиляцію та кондиціонування шляхом механічного спонукання повітря. В інших

приміщеннях клініки встановлена припливно-витяжна вентиляція з механічним та природним спонуканням повітря. Обладнання систем кондиціонування – це каналні, настінні й касетні кондиціонери. Загалом встановлено 20 витяжних систем, 3 припливних, 4 припливно-кондиціонованих.

Усі приміщення, крім коридорів мають природне освітлення. У всіх приміщеннях передбачене загальне та аварійне освітлення, у коридорах – аварійне та освітлення з показчиками напрямку виходу. Усі приміщення, крім санвузлів, душових та технічного приміщення освітлюються люмінесцентними лампами, санвузли, душові та технічне приміщення лампами накаливання.

Приміщення клініки має проектну потужність 35 відвідувань в день, введено в дію наприкінці 2009 року. Фактичне навантаження становить 40 відвідувань.

До складу клініки входять наступні кабінети:

1. реєстратура (1);
2. гардероб (1);
3. діагностики (1), де здійснюється первинний огляд пацієнта кваліфікованою медсестрою-оптометристом під керівництвом лікаря та визначаються основні показники ока;
4. консультаційні (3), де здійснюється остаточний огляд пацієнта лікарем-офтальмологом;
5. оглядовий (1), де здійснюється огляд пацієнта анестезіологом;
6. апаратного лікування (1), де здійснюються апаратні методи лікування;
7. маніпуляційна (1), де здійснюються різні види ін'єкцій;
8. палата (1) на 2 ліжка для тимчасового перебування пацієнтів;
9. кабінет лазерних методів лікування (1);
10. операційний блок, що включає передопераційну для пацієнтів, медичного персоналу, стерилізаційну, операційну залу.
11. кабінет старшої медсестри (1);
12. ординаторська (1)

13. адміністративні приміщення (5);

14. санітарні приміщення (3).

Організаційна структура медичного центру «Новий Зір» м. Суми представлений на рис. 3.1.



Рис. 3.1 - Організаційна структура медичного центру «Новий Зір» м. Суми

Основний напрямок роботи клініки - це амбулаторна офтальмологічна допомога населенню Сумської області.

За звітний період в клініці було прийнято 7023 пацієнта (таблиця 3.1), з них особисто головним лікарем 5175, що складає 73,6%.

Таблиця 3.1 - Кількість первинних пацієнтів за звітний період

	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Всього
Кількість первинних пацієнтів в клініці	2331	2136	2556	7023
Кількість первинних пацієнтів, прийнятих особисто головним лікарем	1516 (65%)	1409 (65,9%)	2250 (88%)	5175 (73,6%)
Виручка від медичної діяльності, тис.грн.	1165,5	1068	1278	3511,5

Як видно з наведеної таблиці, в 2017 та 2018 роках кількість первинних пацієнтів в клініці була відносно стабільна, а в 2019 році відмічено збільшення кількості пацієнтів приблизно на 19%. Це може бути пов'язано, з позитивною соціально-економічною ситуацією в регіоні та в цілому по Україні.

Лікування пацієнтів в клініці проводиться з використанням усіх останніх досягнень вітчизняної та іноземної офтальмології, з використанням найсучасніших методик лікування очних хвороб, а також згідно наказів №1422 МОЗ України від 29.12.2016р. «Зміни до методики розробки та впровадження медичних стандартів (уніфікованих клінічних протоколів) медичної допомоги на засадах доказової медицини», №117 МОЗ України від 15.03.2007 р. «Про затвердження протоколів надання медичної допомоги за спеціальністю «Офтальмологія»; № 57 МОЗ України від 08.02.2008 р. «Державні соціальні нормативи у сфері реабілітації інвалідів за лікарською спеціальністю «Офтальмологія»; № 507 від 28.12.2002 р. «Про затвердження нормативів надання медичної допомоги та показників якості медичної допомоги» [49-50].

В арсеналі сучасної офтальмології є велика кількість способів корекції зору і на сьогодні система клінік „Новий зір” пропонує пацієнтам найширший вибір варіантів корекції аномалій рефракції.

В молодому віці та у підлітків часто виявляються порушення акомодативної початкова короткозорість, що потребують диференційної діагностики.

При лікуванні порушень акомодатції (особливо часто у студентів, користувачів персональних комп'ютерів) в клініці «Новий Зір» призначають зорову гімнастику і лікувальну фізкультуру, тренування резервів акомодатції, електрофізіологічні та оптичні методи лікування. За звітний період було проведено консервативне лікування 445 хворим, в яких відмічено достовірне зростання резервів акомодатції [56].

Усім пацієнтам клініки «Новий Зір» визначають вид та ступінь аномалії рефракції в умовах циклоплегії та призначають корекцію міопії, гіперметропії, пресбопії, астигматизму шляхом підбору окулярів або контактних лінз до досягнення максимального функціонального результату за умов переносимості корекції. Також пацієнтам виписують та займаються підбором монофокальних, біфокальних, мультифокальних та астигматичних окулярів. За звітний період в клініці «Новий Зір» було виписано більше, ніж 3000 рецептів [56].

Пацієнтам, старшим 18 років, зі умов стабільної рефракції і наявності високих зорових функцій при відсутності протипоказань пропонується ексимерна лазерна корекція зору, як альтернатива носінню окулярів або контактних лінз. Протипоказаннями до ексимерної лазерної корекції зору є:

- міопія вище ніж 7 діоптрій;
- астигматизм більше ніж 4 діоптрії;
- гіперметропія вище ніж 5 діоптрії;
- травми та наслідки травм ока;
- перенесені інфекційні захворювання ока;
- виражені дегенеративні зміни рогівки, сітківки чи зорового нерву;
- психічні розлади [56].

У клініці для управління персоналом використовуються різні методи:

1. Економічний метод управління застосовується тоді, коли існує матеріальна зацікавленість працівників. HR-менеджер застосовує різні методи для досягнення результативності; економічний метод при цьому є найефективнішим, т. я. тут має місце бпряма залежність: чим більше кількість наданих послуг, тим більше прибуток. Оплата праці цих фахівців будується за

простою схемою: оклад + відсоток від виручки клініки. Але варто зазначити, що отримання найбільшого прибутку не є головною метою клініки «Новий Зір». Головна її мета - допомога клієнтам і задоволення їх потреб, тому що медицина не терпить «нав'язування» послуг всім і кожному і не має права без необхідності надавати ту чи іншу послугу, особливо, якщо вона вимагає операційного втручання.

2. Організаційно-розпорядчий метод так само застосовується. Він заснований на наказах, розпорядженнях, коли вказівки йдуть від керівництва клініки.

Соціально-психологічні методи управління персоналом в клініці «Новий Зір» використовуються недостатньо активно.

3.2 Аналіз системи управління персоналом та HR-менеджменту медичного центру «Новий зір» у м. Суми

Нормативно закріплених основ HR-політики в медичному центрі «Новий зір» у м. Суми немає. Питаннями роботи з персоналом займається директор клініки, окремими питаннями в даній області керує головний лікар (посадова інструкція – ДОДАТОК А). Обидва мають вищу медичну освіту і достатньої компетенції в області управлінні персоналом у них немає.

У процесі роботи з персоналом відпрацьовуються стандартні напрямки:

1. Формування персоналу організації (планування, добір, відбір).
2. Використання персоналу організації (адаптація, оцінка)
3. Управління персоналом організації (оплата праці, мотивація, управління конфліктами в колективі)
4. Розвиток персоналу організації (навчання, підвищення кваліфікації).

Розглянемо, наскільки ефективно вирішуються ці завдання в клініці.

Для здійснення своєї діяльності медичний центр «Новий зір» залучає до праці найманих працівників. Трудові відносини в клініці регулюються нормами трудового законодавства України.

Проблема найму персоналу найбільш актуальна для медичного центру «Новий зір». Це пояснюється тим, що персонал центру повинен відповідати багатьом вимогам, і в першу чергу, він повинен бути професійним і висококваліфікованим.

Процес відбору персоналу в клініку дуже довгий. Перед тим як почати процес відбору, чітко визначаються майбутні обов'язки працівника. Директор детально вивчає, які функції працівнику прийдеться виконувати, яку освіту потрібно для цього мати, які навички. Важливими також є і психологічні характеристики потенційного працівника. Відбір проводиться за допомогою спостережень за майбутнім працівником і реєстрації усіх виконуваних ним функцій, проводиться співбесіда.

Наєм співробітників в клініку на плановані посади здійснюється як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Зовнішні джерела - це кадрові агентства і центри зайнятості, також варто відзначити, що у медичному центрі «Новий Зір» не використовується такий вид пошуку співробітників, як розміщення оголошень в ЗМІ. Крім того, лікарі і медсестри можуть порекомендувати своїх колишніх колег на вакантні посади.

Внутрішніми джерелами є люди, які вже працюють на певних посадах, але мають більші здібності, ніж можуть проявити в даний момент, або люди, які пройшли курси підвищення кваліфікації і можуть, в подальшому, взяти на себе додаткові обов'язки. Наприклад, раніше людина працювала лікарем-окулістом. Потім він пройшов навчання, отримав диплом офтальмолога і тепер займає посаду лікаря офтальмолога-окуліста. Просування по кар'єрній драбині сильно мотивує лікарів, а керівництву не доводиться навчати нового фахівця багатьом нюансам роботи в медичному центрі. Ризик при внутрішній HR-політиці може полягати в тому, що в клініку не надходять нові люди зі свіжими поглядами та ідеями і це може призвести до застою.

Основною проблемою HR-менеджменту клініки «Новий Зір» в м. Суми при відборі кандидатів є невідповідність майбутньої роботи очікуванням кандидата. Природно, що при прийомі на роботу, кандидат, який нещодавно

закінчив вуз і має досвід роботи близько 3 років, не може розраховувати на посаду лікаря. При цьому, директор та головний лікар клініки докладають всіх зусиль, щоб якомога ближче ознайомити майбутнього працівника з його майбутньою роботою, як з її позитивними сторонами, так і з негативними. Завдяки заходам, спрямованим на вирішення цієї проблеми, спостерігається зниження плинності кадрів і збільшення задоволеності роботою. При відборі кадрів завідувач відбирає, зі створеного в ході набору списку, кандидатів, які найбільш підходять для роботи в клініці. Використовують наступні методи відбору: як співбесіду і випробувальний термін.

Велика увага приділяється соціальній адаптації в колективі. Працівник, що приходить в клініку, має вже накопичений досвід, систему поглядів і своє бачення роботи. Починаючи трудову діяльність на новому місці, працівник поступово адаптується в клініці.

При прийомі на роботу в медичний центр «Новий Зір» зі співробітником укладається колективний договір. Умови колективного договору визначають права і обов'язки сторін та відповідальність за їх порушення.

У клініці поширений такий елемент HR-політики, як підвищення кваліфікації та навчання. Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, необхідним для більш ефективної роботи, підвищення продуктивності праці для досягнення цілей організації.

Лікарі та молодший медичний персонал регулярно проходять навчання на курсах підвищення кваліфікації. Частина витрат на навчання субсидується роботодавцем.

Щоб навчання давало високі результати, працівники повинні бути мотивовані. З огляду на, що більш кількість співробітників організації є медичними працівниками, у них завжди присутня мотивація для навчання. Вони розуміють, для чого вони навчаються, як важливо постійно підтримувати високий професійний рівень.

HR-менеджмент медичного центру «Новий Зір» також проводить оцінку трудової діяльності. Оцінка трудової діяльності проводиться для мотиваційних

цілей: в процесі оцінки виявляються працівники, які особливо добре справляються зі своїми обов'язками.

Можливості кар'єрного росту в клініці практично відсутні через невеликого розміру клініки. Дана проблема частково вирішується за рахунок асистентства. Асистент лікаря зобов'язаний пропрацювати на посаді не менше трьох років, і тільки після цього він може просунути вгору по службових сходах. Для закріплення висококваліфікованих медичних працівників необхідно використовувати можливості мотивації і сприятливих умов праці.

Наочно штат співробітників центру і їх кількість наведені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Штат працівників медичного центру «Новий Зір» м. Суми

№	Назва підрозділу	Посада	Код класифікатора професій	Кількість штатних одиниць
1.	Дирекція	Директор	1210.1	1
2.	Адміністрація	Адміністратор	1229.6	1
3.	Бухгалтерія	Касир	4211	1
4.	Загальновиробничий відділ	Головний інженер	1223.1	1
5.	Загальновиробничий відділ	Менеджер	1479	2
6.	Загальновиробничий відділ	Менеджер з адміністративної діяльності (зовнішній сумісник)	1475.4	1
7.	Загальновиробничий відділ	Черговий	3340	3
8.	Загальновиробничий відділ	Прибиральниця	9132	2
9.	Медичний персонал	Головний лікар	1210.1	0,5
10.	Медичний персонал	Лікар-офтальмолог	2221.2	2
11.	Медичний персонал	Лікар-офтальмолог дитячий (зовнішній сумісник)	2221.2	0,25

Продовження таблиці 3.2 – Штат працівників медичного центру «Новий Зір» м. Суми

12.	Медичний персонал	Асистент лікаря-офтальмолога	2221.2	0,5
13.	Медичний персонал	Лікар-анестезіолог (зовнішній сумісник)	2221.1	1
14.	Медичний персонал	Головна медична сестра	1229.5	1
15.	Медичний персонал	Медична сестра	3231	4
			РАЗОМ	20,25

Джерело: штатний розклад медичного центру «Новий Зір» в м. Суми на 2020 рік

Зміну кількості працюючих в клініці «Новий Зір» можна побачити в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 Динаміка кількості співробітників клініки «Новий Зір» м. Суми

Рік	Кількість працівників, осіб	Темп приросту, %	Абсолютний приріст, осіб
2017	16	-	-
2018	18	12,5	2
2019	22	22,22	4

Також динаміку можна побачити на рис. 3.2

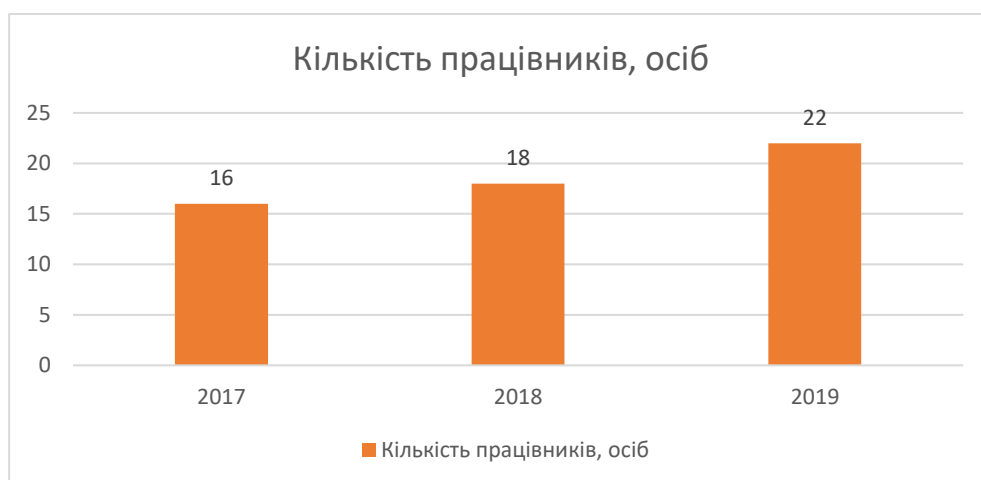


Рис. 3.2 - Динаміка кількості співробітників клініки «Новий Зір» м. Суми

З графіка видно, що кількісний склад працівників за останні 3 роки поступово збільшується. Кількість відвідувачів та пацієнтів зростає, це вимагає зростання кількості працівників, але в умовах кризи адміністрація поки не планує великого розширення бізнесу.

При необхідності, керівництво клініки повертає на тимчасову роботу за трудовим договором позаштатних співробітників.

Таблиця 3.4 - Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти в 2019 році

Рівень освіти співробітників	Кількість осіб	Відсоткове співвідношення
Вища освіта	15	68%
Середня спеціальна освіта	5	23%
Середня освіта	2	9%
Всього	22	100%

Проаналізувавши якісний склад співробітників медичного центру «Новий Зір» м. Суми, побачили, що вищу освіту мають адміністративно-керуючий персонал і лікарі, середню спеціальну - медичні сестри; середню - обслуговуючий персонал. Що вельми закономірно, тому що рівень виконуваної роботи висуває свої вимоги до якості освіти співробітників.

Розглянемо вікові характеристики персоналу медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

Таблиця 3.5 - Вікова структура персоналу медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

Вік, років	20-30	31-40	41-50	51-60	61-70	70+
Кількість, осіб	3	8	5	5	1	0
Відсоток від загальної кількості	13,6%	36,4%	22,7%	22,7%	4,6%	-

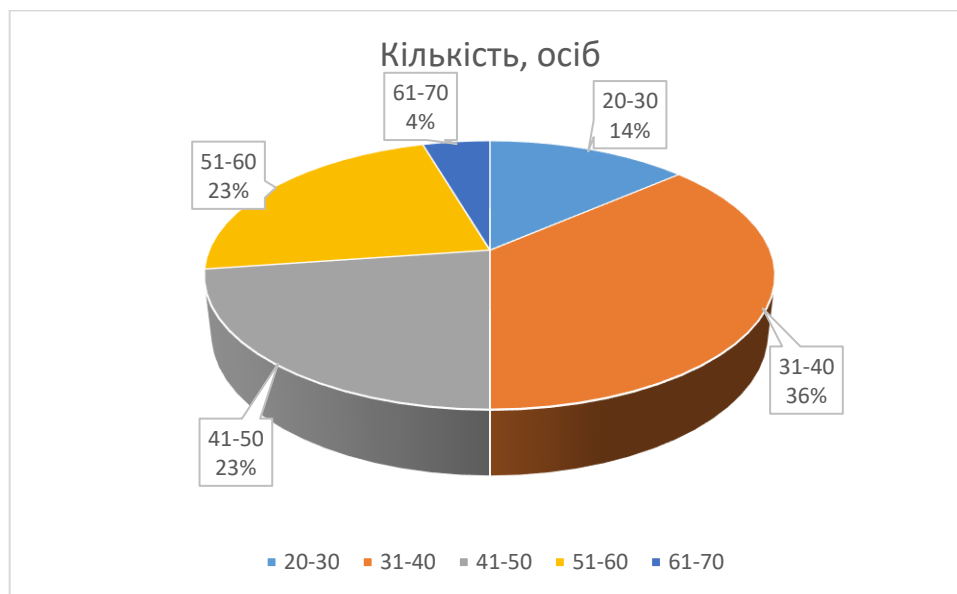


Рис. 3.3 - Вікова структура персоналу медичного центру «Новий Зір» м. Суми

Як показує графік, більшість співробітників знаходяться в найбільш продуктивному віці від 30 до 50 років, коли висока кваліфікація поєднується з наявністю професійного досвіду. Вікові співробітники - це обслуговуючий персонал та працюючі пенсіонери.

Практика показує, що найбільш «чутливими» критеріями діяльності HR-менеджменту є такі: коефіцієнти плинності та стабільності кадрів.

Коефіцієнт стабільності кадрів - це відношення чисельності працівників, які працювали на підприємстві більше 2-х років, до їх середньооблікової чисельності. За рахунок того, що в медичному центрі «Новий Зір» за останні 2 роки звільнилися з організації лише два працівники, то коефіцієнт стабільності буде становити:

$$K_{ст} = \frac{22-5-3}{22} * 100\% = 63,6\% \quad (3.1)$$

Даний коефіцієнт говорить про досить високий рівень організації управління підприємства, а його середній показник – про велику кількість людей, які були прийняті на роботу за 2 останні роки. В ідеалі коефіцієнт стабільності кадрів повинен бути наближений до 90-95%.

Але найбільш показовим є коефіцієнт плинності кадрів (співвідношення працівників, що пішли (звільнені) з організації до середньооблікової чисельності. Розрахований показник плинності кадрів медичного центру «Новий Зір» м. Суми за 2019 рік (при розрахунку враховувалися тільки штатні співробітники):

$$K_{пл} = \frac{1}{22} * 100\% = 4,6\% \quad (3.2)$$

В ринкових умовах показник 4,6% говорить про відносну стабільність штату. Коефіцієнт плинності кадрів при цьому коливається в межах 4-9%.

Також показником ефективності кадрової політики може стати вивчення мотивів звільнення. Проаналізувавши накази про звільнення за весь період існування клініки можна зробити висновок про те, що основною причиною звільнення є - власне бажання.

Стиль керівництва в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми ближче до авторитарного, так як клініка відносно невелика і має лінійно-функціональну структуру. Перевагою такого керівництва є підтримка дисципліни в організації, а до недоліків можна віднести відсутність ініціативи у співробітників.

Розглянемо показники матеріального стимулювання співробітників медичного центру «Новий Зір» м. Суми

Так як медичний центр «Новий Зір» - це комерційна організація, отже, заробітна плата залежить від виручки. У той же час для працівників встановлено оклад, а за результатами діяльності клініки передбачається преміювання.

Базова заробітна плата (фіксований оклад) - це гарантована компенсація працівникові за його працю в клініці, тобто винагороду за виконання посадових обов'язків на своєму робочому місці в обсязі і якості, передбаченими посадовими інструкціями чи іншими нормами і регламентами організації.

Виплати стимулюючого характеру - премія, передбачена Колективним договором, відповідними положеннями, що оформляються відповідними наказами головного лікаря.

В медичному центрі існують підвищувальні коефіцієнти до окладів:

- підвищувальний коефіцієнт за займаною посадою;
- підвищувальний коефіцієнт за вислугу років;
- підвищувальний коефіцієнт до окладу за кваліфікаційну категорію;
- персональний підвищувальний коефіцієнт до окладу (може бути встановлений за рішенням головного лікаря, що оформляється відповідним наказом).

Таблиця 3.6 Підвищувальний коефіцієнт за стаж роботи в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми.

Стаж роботи в медичному центрі	Підвищувальний коефіцієнт
1) при стажі роботи від 1 до 5 років	10%
2) понад 5 років до 10 років	15%
3) понад 10 років до 15 років	20%
4) понад 15 років	30%;

Таким чином, проаналізувавши HR-політику та методи управління персоналом в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми, можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз кадрового складу медичного центру «Новий Зір» м. Суми свідчить, що персонал клініки висококваліфікований.
2. Співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів достатньо низька.
3. Кадрова політика в клініці документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються.
4. Немає співробітника, за яким закріплені обов'язки з управління персоналом.
5. Співробітники розуміють, що необхідна розробка кадрової політики для підвищення ефективності роботи.

За результатами аналізу та оцінки системи управління персоналом та HR-менеджменту медичного центру «Новий зір» у м. Суми, великий потенціал в організації мають такі методи управління персоналом як економічні (матеріальна стимуляція) і соціально-психологічні (нематеріальна стимуляція, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі), а також підвищення кваліфікації керівництва.

3.3 Пропозиції та перспективи розвитку HR-менеджменту медичного центру «Новий зір» у м. Суми

В даний час в медичному центрі «Новий зір» у м. Суми ведеться робота в області організації системи HR-менеджменту. Опитування всього персоналу клініки показало позитивне ставлення до реформування системи управління персоналом (рис. 3.4).

Таблиця 3.7 - Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви ставитеся до реформування системи HR-менеджменту?»

Варіанти	Абсолютне значення	%
позитивно, вважаю це необхідним та своєчасним	10	45,5
позитивно, у випадку схвалення цього керівництвом	6	27,3
нейтрально	4	18,2
негативно, не бачу в цьому сенсу	2	9
Всього	22	100



Рис. 3.4 – Результати опитування щодо реформування системи HR-менеджменту медичного центру «Новий Зір» м. Суми

Згідно результатів опитування персоналу клініки були розроблені наступній рекомендації та пропозиції щодо впровадження системи HR-менеджменту в організації.

Таблиця 3.8 - Рекомендовані заходи щодо впровадження системи HR-менеджменту в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми.

Проблема	Вирішення
1. Немає документального підтвердження HR-політики та системи управління персоналом в організації	Створення документу «Положення про затвердження HR-політики та системи управління персоналом в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми».
2. Немає окремого співробітника, за яким закріплені обов'язки з HR-менеджменту та управління персоналом.	Закріплення HR-повноважень за окремою особою адміністративного складу (покласти функції управління персоналом на адміністратора медичного центру)
3. Недостатні управлінські компетенції керівного складу медичного центру (директор та головний лікар).	Підвищення управлінської кваліфікації керівного складу за допомогою тренінгів та програми навчання
4. Недостатня увага щодо нематеріальної мотивації співробітників медичного центру.	Розробка заходів щодо підвищення рівня нематеріальної мотивації, наприклад, проведення корпоративних заходів.
5. Необхідність підвищення загального рівня обслуговування в медичному центрі, зростання якості надаваних послуг	Вдосконалення системи депреміювання персоналу за порушення трудової дисципліни

Всі ці заходи будуть сприяти вдосконаленню HR-менеджменту клініки «Новий Зір» м. Суми. Зупинимось детальніше на рекомендаціях.

1. Створення документа «Положення про затвердження HR-політики та системи управління персоналом в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми».

При розробці документа, що відображає кадрову політику та систему HR-менеджменту організації, необхідно прагнути до того, щоб створити ефект синергізму, міксуючи різні методи в управлінні персоналом і виявляючи загальні потреби працівників медичного центру, які можуть бути задоволені ініціативами у сфері HR-менеджменту.

У документі, що відбиває зміст HR-політики організації, повинні бути передбачені наступні розділи:

1. Загальні положення.
2. Об'єкт і суб'єкт HR-політики.
3. Базові принципи HR-політики.
4. Цілі і завдання реалізації HR-політики.

При підготовці тексту розділу "Загальні положення" слід врахувати, що HR-політика клініки є довгостроковим документом, розрахованим як мінімум на 5-річний період, і являє собою сукупність основних підходів організації до розробки системи впливів на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку медичного центру.

Основна мета HR-політики на найближчу перспективу полягає в розвитку системи управління кадровим потенціалом в організації, заснованої на раціональному плануванні підготовки та працевлаштування кадрів, використання сучасних освітніх технологій і ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяють забезпечити організацію персоналом, здатним на високому професійному рівні вирішувати завдання підвищення якості медичної і лікарської допомоги населенню.

Основні концептуальні завдання по реалізації HR-політики полягають у наступному:

- забезпечення подальшого розвитку комплексної системи планування людських ресурсів з урахуванням структури та потреб медичного центру, їх раціонального розміщення та ефективного використання;
- підвищення професійного рівня медичних працівників на основі подальшого розвитку системи безперервної освіти;

- приведення системи оплати праці у відповідність зі складністю, кількістю і якістю надання медичної допомоги;
- забезпечення правового і соціального захисту працівника медичного центру, підвищення ефективності заходів з охорони праці.

Реалізація поставлених завдань повинна забезпечити оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу працівників медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

2. Найм HR-менеджера в даний момент неможливо з фінансових обставин, тому пропонується закріпити обов'язки з координації HR-політики за адміністратором медичного центру і включити дані обов'язки в його посадову інструкцію (зі збільшенням заробітної плати на 0,25 ставки HR-менеджера).

3. Для підвищення управлінської кваліфікації керівництва клініки пропонується проведення тренінгу.

Таблиця 3.9 - Тренінг «Ефективне керівництво»

Тема/Які навички розвиваються?	Результат
<ul style="list-style-type: none"> - Складові управлінської діяльності; - Сфери відповідальності керівника; - Три складових авторитету; - Модель «Колесо менеджменту»; 	Чітке розуміння керівником пріоритетів в діяльності
<ul style="list-style-type: none"> - Планування часу і робіт; - Постановка цілей; зв'язок цілей з планами; - Методи планування робіт підлеглих; - Управління проектами та планування діяльності в умовах дефіциту часу. Діаграма Ганта. 	Впорядкування діяльності Раціональний розподіл і використання ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> - Ситуаційне лідерство; - Стадії формування колективу (бізнес-команди); - Особливості управління на різних стадіях. Чотири стилі керівництва; - Вибір оптимального стилю керівництва. 	Зміцнення авторитету керівника Підвищення продуктивності діяльності співробітників

Продовження таблиці 3.9 - Тренінг «Ефективне керівництво»

<ul style="list-style-type: none"> - Делегування повноважень; - Принципи делегування; - Різниця між делегуванням повноважень і постановкою завдань співробітникам; - Перешкоди до ефективного делегування та шляхи їх подолання; - Що необхідно і що не можна делегувати; - Делегування повноважень та результативність роботи підлеглих; 	<p style="text-align: center;">Зниження власних витрат часу на неефективну діяльність Підвищення відповідальності підлеглих</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Вибір інструментів мотивації; - «Стабілізатори» і «мотиватори»; - Використання «Стабілізаторів» для утримання продуктивності; - Використання «мотиваторів» для підвищення продуктивності; 	<p style="text-align: center;">Підвищення дієвості інструментів управління</p>

У чому особливість запропонованого тренінгу:

- 70% практики. Практичне відпрацювання та оцінка ефективності пропонуваніх технік безпосередньо на тренінгу;
- динамічна і легка для сприйняття форма навчання.

Далі щорічно необхідно проходити подібні курси, які можуть зачіпати різні сторони HR-менеджменту в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми.

Це стосується підбору персоналу, оцінки діяльності, мотивації, встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату, корпоративної культури тощо.

4. Наступним напрямком вдосконалення системи HR-менеджменту медичного центру є розробка корпоративних заходів. Створення традицій організації є важливим елементом нематеріальної мотивації співробітників медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

Корпоративні заходи – завжди свято для персоналу, наприклад, якщо це День народження медичного центру або проведення конференції офтальмологічного спрямування. У більшості працівників з'являється можливість поспілкуватися з колегами у неформальних умовах. Щоб це спілкування пішло на користь як окремим співробітникам, так і корпоративній

культури в цілому, HR-менеджеру необхідно ретельно спланувати і підготувати захід [].

Організація корпоративних заходів здійснюється як із залученням event-компанії, так і своїми силами. Якщо ми маємо справу з корпоративним святом, оптимальним варіантом було б взяти активну участь в розробці програми і сценарію, а організаційно-технічну складову доручити спеціалізованому агентству.

Проведення корпоративних заходів вимагає певних матеріальних і тимчасових витрат, але нагородою за успішно організоване свято або цікавий семінар буде подяка співробітників медичного центру, підвищення їх командного духу і стимул продовжувати роботу після відмінно проведеного дозвілля.

Можливі заходи:

1. Конкурси малюнків для дітей співробітників з цінними призами.
 2. Щорічне вшанування - маленький банкет – на честь довгожителів медичного центру, тобто працюючих з його заснування.
 3. Професійне свято – День медичного працівника.
 4. Новий рік - проводиться не тільки для співробітників, але і для їхніх дітей.
 5. Спільний виїзд на природу (екскурсія, поїздки за грибами або інше за вибором співробітників).
4. Для підвищення дисципліни співробітників пропонується створити систему депреміювання (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Система депреміювання працівників медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

№	Види депреміювання	Сума (грн.)
1.	Запізнення більше ніж 15 хв.	50-00
2.	Повторне запізнення більше 15 хв.	100-00
4.	Запізнення більше ніж на 30 хв.	150-00
5.	Повторне запізнення більше ніж на 30 хв.	200-00

Продовження таблиці 3.10 – Система депреміювання працівників медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

6.	Невихід на роботу (без поважної причини)	400-00
7.	Повторний невихід на роботу (без поважної причини)	600-00
8.	Неявка на екзамен, тренінг, загальні збори персоналу (без поважної причини)	150-00
9.	Самовільне покидання робочого місця (без повідомлення адміністратору)	50-00
10.	Повторне самовільне покидання робочого місця (без повідомлення адміністратору)	100-00
11.	Скарга клієнтів на нешанобливе ставлення, погане обслуговування	200-00
12.	Повторна скарга клієнтів на нешанобливе ставлення, погане обслуговування	300-00

Заходи депреміювання підвищать рівень трудової дисципліни персоналу медичного центру і сприятимуть підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Розіб'ємо процес впровадження нововведень на кілька етапів і проаналізуємо їх.

Етап 1. Планування: аналіз теоретичних аспектів, аналіз зовнішніх та внутрішніх ресурсів медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

Етап 2. Розробка управлінських рішень: вибір методів вдосконалення і закріплення HR-політики в організації.

Етап 3. Підготовчі заходи: наказ про призначення відповідальних, положення про HR-політику, положення про навчання керівного складу, часткова зміна посадових інструкцій, розробка програм і заходів нематеріального стимулювання.

Етап 4. Навчання персоналу і тестування системи: реалізація програм навчання, апробація системи депреміювання.

Етап 5. Впровадження: реалізація системи депреміювання, проведення корпоративних заходів.

Уявімо впровадження проекту у вигляді діаграми Ганта.

Таблиця 3.11 - Побудова діаграми Ганта

Тривалість етапу	1 тиж.	2 тиж.	3 тиж.	4 тиж.	5 тиж.	6 тиж.	7 тиж.	8 тиж.	9 тиж.	10 тиж.	11 тиж.	12 тиж.
Етап 1												
Етап 2												
Етап 3												
Етап 4												
Етап 5												

Останній, п'ятий етап (впровадження) починається після завершення навчання. Впровадження даного вдосконалення системи HR-менеджменту має зайняти 12 тижнів (3 місяці).

Розрахуємо витрати на впровадження системи HR-менеджменту. Виділяємо витрати на проведення заходів з навчання співробітників як прями.

Витрати на проведення зовнішнього навчання представлені в таб. 3.12.

Таблиця 3.12 - Витрати на проведення зовнішнього навчання керівного складу медичного центру «Новий Зір» м. Суми

Категорія співробітників	Зовнішнє навчання / назва тренінгу	Кількість співробітників, який потрібна участь у тренінгу	Вартість навчання, грн. на 1 людину	Загальна вартість навчання, грн.
Керівний склад клініки	Тренінг «Ефективне керівництво»	3	2000	6000
Всього, грн.:			6000	

На проведення корпоративних заходів виділено 44000 грн. (або 2000 грн. на кожного співробітника). Даний фонд розподіляється на рік.

Таблиця 3.13 – Загальні витрати на впровадження проекту

Назва статті витрат	Сума витрат, грн.
Витрати, пов'язані з організацією навчання керівного складу	6000
Річні витрати на проведення корпоративних заходів	44000
Всього	50000

В якості соціальної ефективності вдосконалення HR-політики, прогнозується отримання поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження конфліктності, поліпшення комунікацій.

Керівництво зазначає, що після внесення пропозицій щодо корпоративних заходів, співробітники висловлюють більшу зацікавленість в роботі медичного центру. Підвищилася віддача від їх вкладу в роботу. Вони отримують більше можливості висловити себе, застосувати свої здібності.

Розроблена HR-документація допомагає вирішити завдання підтримки корпоративної культури, забезпечити високу працездатності здатність співробітників, підняти їх зацікавленість в загальному результаті, а, отже, і деякі соціально-економічні проблеми.

Додатково оцінимо економічний ефект від впровадження HR-політики медичного центру «Новий Зір» м. Суми. Прогнозується, що після реалізації проекту зросте кількість первинних пацієнтів на 10%, внаслідок чого підвищиться виручка від медичної діяльності на 7%.

Таблиця 3.14 - Динаміка обсягу послуг медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

Показник	Поточне значення (взяте за 2019 рік)	Прогнозоване значення
Кількість первинних пацієнтів, осіб	2556	$2556 * 1,1 = 2811$
Виручка від медичної діяльності, тис. грн.	1278	1405,8

Динаміка обсягів послуг медичного центру «Новий Зір» м. Суми. є позитивною та зростаючою. Приріст відбувся за рахунок збільшення кількості первинних пацієнтів на 10%, що склало 255 осіб, це сприяло зростанню виручки від медичної діяльності на 7%, тобто на 127500 грн.

Підрахуємо ефективність впровадження проекту за формулою

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Витрати на впровадження}}{\text{Зростання виручки від діяльності}} \quad (3.3)$$

$$\text{Ефективність} = \frac{50000}{127500} = 0,392 \quad (3.3)$$

Це означає, що ефективність впровадження проекту висока, тому що витрати склали 39,2% від збільшення обсягу виручки від медичної діяльності.

За рахунок проведення заходів з розробки HR-політики було досягнуто підвищення економічної ефективності діяльності співробітників медичного центру «Новий Зір» м. Суми.

При поступовій роботі з вдосконалення системи HR-менеджменту можливо досягти значно більших показників. Це повинно стати важливим завданням системи управління персоналом кожної організації.

В майбутньому, прибуток від впровадження заходів HR-спрямування буде збільшуватись. При цьому, необхідно зазначити, що щорічно необхідно буде передбачити витрати на навчання і преміювання співробітників.

Можна констатувати економічну ефективність впровадження даного проекту.

ВИСНОВКИ

В даний час поводитья загальнодержавна медична реформа, що ускладнює процес управління персоналом в галузі охорони здоров'я, в приватних та державних медичних закладах . Всі аспекти управління піддаються трансформації: організаційні структури, форми управління, стилі управління. У той же час навантаження як на державні, так і на приватні медичні установи залишається стабільно високою і навіть підвищується.

В системі охорони здоров'я кадрову політику можна охарактеризувати як багатогранний, складний і багаторівневий соціокультурний феномен. Вона визначається механізмом соціальних взаємин в установі між адміністрацією та працівниками.

За допомогою HR-політики організація реалізує адаптацію до зовнішнього середовища і здійснює інтеграцію внутрішнього середовища. Рівень реалізації процесу управління кадрами можна вважати культурою HR-політики.

Здійснення HR-політики відбувається або в письмовій формі, коли є спеціальні документи, з якими в обов'язковому порядку ознайомлюються всі співробітники даної організації, або в усній формі, коли HR-політика існує як перелік концептуальних законів і правил. Треба відзначити, що в будь-якому випадку потрібно осмислення і підтримка HR-політики з боку керівництва медичної установи, тому кращим рішенням буде розробка спеціальних документів.

HR-політика медичної установи охоплює повний спектр напрямків, пов'язаних з управлінням персоналом: комплектування персоналу, оцінка, управління кар'єрою, оплата праці та преміювання, підвищення кваліфікації та навчання, мотивація і стимуляція.

Щоб утримати співробітників, особливо висококваліфікованих, HR-політика повинна поєднувати такі якості як гнучкість, динамічність з одного боку і стабільність - з іншого.

Кваліфікаційна робота магістра виконана на базі медичного центру «Новий Зір» у місті Суми. Це найсучасніший медичний заклад з кваліфікованим персоналом і комплексом необхідного офтальмологічного обладнання.

Проаналізувавши HR-політику медичного центру «Новий Зір», можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз кадрового складу медичного центру «Новий Зір» свідчить, що персонал клініки висококваліфікований.
2. Співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів постійно низька.
3. HR-політика в клініці документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються.
4. Немає співробітника, за яким закріплені обов'язки HR-менеджера.
5. Співробітники розуміють, що необхідна розробка HR-політики для підвищення ефективності роботи.

В якості рекомендацій було виділено

1. Створення документу «Положення про затвердження HR-політики та системи управління персоналом в медичному центрі «Новий Зір» м. Суми».
2. Закріплення повноважень по HR-політиці за конкретним співробітником (адміністратором центру).
3. Розробка заходів щодо нематеріальної мотивації: проведення корпоративних заходів.
4. Удосконалення системи депреміювання

Підвищення компетентності керівництва в управлінні персоналом призведе до поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Поліпшиться рівень дисципліни та індивідуальний внесок працівників у загальні результати роботи медичного центру. Впровадження проекту призведе також до поліпшення економічних показників.

Подальше додержання запропонованих рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність медичного центру «Новий Зір» в м. Суми та зростання рівня лояльності пацієнтів клініки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cascio Wayne F. "Methodological issues in international HR management research." *The International Journal of Human Resource Management* 23.12. – 2012. pp. 2532-2545.
2. Ceylan C. "Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance." *The International Journal of Human Resource Management* 24.1. 2013. pp. 208-226.
3. CIPD. Chartered Institute of Personnel and Development . The professional body for HR and people development. – Electronic resource – [access mode]: <https://www.cipd.co.uk/>
4. Deloitte (2018). Global Human Capital Trends 2018. – Electronic resource – [access mode]: (<https://hctrendsapp.deloitte.com/>)
5. Gavin T. A., Dileepan, P. Stress!! Analyzing the culprits and prescribing a cure.(HR Management). *Strategic Finance*, 84(5), - 2002. – pp. 51-56.
6. Kaplan Robert, Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. – 1996. ISBN 978-0-87584-651-4.
7. Losey M. R. *Mastering the competencies of HR management*. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 38(2) – 1999. – pp. 99-102.
8. Roehling M., Boswell W. The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2). – 2005. – pp. 207-216.
9. Stewart Greg L., Kenneth G. Brown. *Human resource management*. John Wiley & Sons, 2019.

10. Ulrich, D., Brockbank, W. The HR Value Proposition, Boston, MA: Harvard BusinessSchool Press. – 2005.
11. Бала Р.Д. Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді / Р. Д. Бала // Молодий вчений. - № 2. – 2018. - С. 678-681.
12. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах / Ж. Балабанюк // 2015. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>
13. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії / П.В. Блохін / Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці // Київ: МУФ, –2018, – 9с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf
14. Бобришева О. В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в охороні здоров'я / О. В. Бобришева // Вісник Дніпропетровського університету. Серія “Економіка”. - 2014. - Вип. 8–2. - С. 12–18
15. 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.
16. Бойченко О. О. Ключові HR-тренди України 2019 // Звіт Global Human Capital Trends, Київ, 5 червня 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend1120.html>
17. Бордзань С. П. Удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством. 2016. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf.

- 18.Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом / А. В. Василик // Соціально-Трудові Відносини: Теорія та Практика. - №1 (7). – 2014. – С. 306-314.
- 19.Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури. - 2014. – 509 с.
- 20.Власюк, О. А. Особливості управління науково-педагогічним колективом на засадах персоналізованого підходу у вищому навчальному закладі. / О. А. Власюк // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів. – 2016. - С. 66-76.
- 21.Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко.-Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» с. 33-35
- 22.Герасименко Г.В. Принципи управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства як методологічний інструмент забезпечення ефективності / Г. В. Герасименко // Соціально– трудові відносини: теорія та практ. – 2016. – № 2. – С. 179– 186.
- 23.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.
24. Гринчуцька С. В. Конспект лекцій з курсу “Системи прийняття рішень” для студентів напряму підготовки 6.030502 “Економічна кібернетика” , спеціальності 051 “Економіка” / С. В. Гринчуцька – Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 2017, 130с.
- 25.Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О. В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені

- Петра Василенка. – 2017. – Вип. 185. – С. 160-172. [Електронний ресурс].
- Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
26. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства/
В.І. Дериховська // Економіка розвитку: наук. журнал. — Х. : ХНЕУ,
2012. — Вип. 1(61). — С. 114—117.
27. Дядик Т.В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці. / Т.В.
Дядик // Інфраструктура ринку. – 2019. - №33. - С. 246-253.
28. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій
[Електронний ресурс] / В. Загрева // Науковий вісник
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.
Педагогічні науки. – 2015. – № 1. – С. 86-90. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup_2015_1_20.
29. Заїка В. Медичний менеджмент / В. Заїка // Консультант Кадровика. –
2020. - №3. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
<https://profpressa.com/articles/medichnii-menedzhment>
30. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч.
пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015.
– 232 с.
31. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-
менеджменту державної служби. Збірник наукових праць Таврійського
державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред.
Л.В. Синяєвої. Мелітополь. 2018. №2 с. 148-152.
32. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і
науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-
Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий
Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.
33. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. / О.
І. Іляш // Наукове електронне фахове видання, Київ. – 2018. – Вип. 3.
[Електронний ресурс]. - Режим доступу:
http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf

- 34.Казачковська Г.В., Швачко В.А. Методичний посібник з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів першого рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу» / Г.В. Казачковська, В.А. Швачко – Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2016. – 84 с.
- 35.Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами / П. Книш // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2014. - Вип. 3 (22). - С. 234–244
- 36.Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи / О. Костюченко, Е. Полякова. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://jur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>
- 37.Котенко С. І. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку / С. І. Котенко, Г.О.Швіндіна // Проблеми економіки. – 2018. – № 3. – С. 104-112.
- 38.Краснокутська Н.С. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
- 39.Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
- 40.Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В.А. Ліндсман // Державне будівництво. – 2012. - № 2. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38
- 41.Латишев Є.Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції / Є. Є. Латишев // Одеський медичний журнал. - 2005. - № 1 (87). - С. 109 – 115.
- 42.Маковей Ю.П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю.П. Маковей // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 43. - С. 329–336.

- 43.Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
- 44.Март Р. Словарь / Р. Март, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – №1. – С. 127
- 45.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312с.
- 46.Мішенін Є. В., Мішеніна Г. А. Концептуально-методологічні основи розвитку підприємництва у лісовому господарстві на еколого-економічних засадах / Є.В. Мішенін // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – стр. 21-19.
- 47.Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи (Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль–Кам'янець–Подільський, 12–13 грудня 2018 року). Вісник Тернопільського національного економічного університету № 4, 2018 р. ISSN 1993-0240
- 48.Морозова Н.Н. Опыт Германии в управлении персоналом предприятия / Н.Н. Морозова // Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь.
49. Наказ № 117 МОЗ України від 15.03.2007 р. „Про затвердження протоколів надання медичної допомоги за спеціальністю „Офтальмологія”
- 50.Наказ № 57 МОЗ України від 08.02.2008 р. „Державні соціальні нормативи у сфері реабілітації інвалідів за лікарською спеціальністю “Офтальмологія“
- 51.Никифоренко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.

52. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
53. Посадова інструкція головного лікаря медичного центру «Новий Зір» м. Суми.
54. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с
55. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.
56. Сайт медичного центру «Новий Зір» в м. Суми. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.zir.com.ua/sumy/>
57. Селютін В. М. Теорія організації : навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун, О. В. Ольшанський. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 280 с.
58. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І.А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91–95.
59. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с
60. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н. Ю. Волянчук, Г. В. Ложкін, О. В. Винославська, І. О. Блохіна, М. О. Кононець, О. В. Москаленко, О. І. Боковець, Б. В. Андрійцев ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
61. Тарасова А. Особливості HR-менеджменту для цифрового світу: тенденції та перспективи / А. Тарасова // Щомісячний науковий журнал «Молодий вчений». - 2018 вип. 3. - 708 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3/156.pdf>
62. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. HR тренды 2018// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/>

63. Терещенко, К. М., Зеленська, Д. Ю. HR-менеджмент та ринок праці: аспекти взаємодії / К. М. Терещенко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – вип. 6. – С. 173-178.
64. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Тимохіна // Економіка і регіон. – 2013. – № 4. – С. 106-112. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19
65. Швець І.Б. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. І.Б. Швець. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 176 с.
66. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» / В.С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. – 104 с., с. 5.
67. Штатний розклад медичного центру «Новий Зір» в м. Суми на 2020 рік.
68. Экономический анализ [Текст]: конспект лекций для студ. эконом. спец. всех форм обучения / Н.В. Мишенина, И.Е. Яровая, Г.А. Мишенина, Ю.Н. Завдовьева. - Сумы: СумГУ, 2015. - 92 с.
69. 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.

ДОДАТОК А

«Затверджую
Директор
МЦ «Новий Зір» м. Суми»
_____ Т.Г. Проутова
« ____ » _____ 2020 рік

Посадова інструкція головного лікаря медичного центру «Новий Зір» м. Суми

I. Загальні положення

- 1.1 Основним завданням головного лікаря є керівництво діяльністю підпорядкованого йому медичного персоналу. Він несе повну відповідальність за якість лікувально-діагностичного процесу в медичному центрі і культуру медичного обслуговування хворих.
- 1.2. Призначає на посаду головного лікаря та звільняє з посади директор медичного центру «Новий Зір» (надалі МЦ).
- 1.3. Головний лікар підпорядкований директору МЦ.
- 1.4. На час тимчасової відсутності головного лікаря (відпустка, тимчасова непрацездатність, відрядження, курси) виконання його обов'язків покладається на інших лікарів за принципом взаємозамінюваності і за наказом директора МЦ.
- 1.5. Головний лікар керується в своїй роботі Положенням про медичний центр, офіційними документами, що затверджені МОЗ України.

II. Завдання та обов'язки

- 2.1. Забезпечити своєчасне обстеження та лікування хворих згідно рівня сучасних медичних досягнень.
- 2.2. Організовувати трудовий процес, проведення заходів із планового підвищення кваліфікації лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу, раціональне використання діагностичної та лікувальної апаратури, інструментарію та іншого обладнання.
- 2.3. Аналізувати показники роботи медичного центру, вживати заходи щодо скорочення строків перебування обстежених хворих, раціонального використання матеріального фонду.
- 2.4. Впроваджувати в практику роботи клініки нові методи діагностики та лікування хворих з офтальмологічними патологіями.
- 2.5. Відповідати за раціональне використання медикаментозних засобів.
- 2.6. Відповідати за забезпечення санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режиму, проведення санітарно-освітньої роботи, організувати заходи по попередженню внутрішньо лікарняних інфекцій.
- 2.7. Переглядати та затверджувати графіки роботи середнього та молодшого медичного персоналу.
- 2.8. Систематично (не рідше одного разу на тиждень) проводити обговорення стану діагностики та лікування хворих клініки.

- 2.9. Систематично аналізувати якісні показники роботи медичного центру, встановлювати причини недоліків та шляхи їх усунення.
- 2.10. Підписувати історії хвороб та контролювати якість їх ведення.
- 2.11. Контролювати своєчасне виконання планів підвищення кваліфікації лікарів.
- 2.12. негайно повідомляти директору МЦ про всі надзвичайні події, що трапились із хворими чи персоналом відділення, про план дії по їх ліквідації.
- 2.13. Слідкувати за повною диспансеризацією працівників медичного центру.
- 2.14. Систематично здійснювати контроль за дотриманням протипожежної безпеки.
- 2.15. Виконувати інші розпорядження директора медичного центру.

III. Повинен знати

- 3.1. Чинне законодавство про охорону здоров'я та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність органів управління закладів охорони здоров'я, організацію профілактичної допомоги населенню.
- 3.2. Основи права в медицині.
- 3.3. Права, обов'язки та відповідальність головного лікаря установи.
- 3.4. Організацію профілактичної офтальмологічної допомоги населенню.
- 3.5. Протипоказання для допуску до роботи в шкідливих та небезпечних умовах.
- 3.6. Методику обстеження хворих.
- 3.7. Фактори ризику розвитку офтальмологічних хвороб.
- 3.8. Диференційну діагностику очних хвороб.
- 3.9. Правила централізованого обліку осіб, які пройшли профілактичні медичні огляди.
- 3.10. Методи формування у населення здорового способу життя.
- 3.11. Першу та невідкладну медичну допомогу.
- 3.12. Сучасну класифікацію очних хвороб.
- 3.13. Правила призначення та обліку наркотичних, отруйних, токсичних та сильнодіючих препаратів.
- 3.14. Правила оформлення медичної документації.
- 3.15. Сучасну літературу за фахом та методи її узагальнення.
- 3.16. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
- 3.17. Правила з охорони праці та протипожежного захисту.
- 3.18. Правила користування апаратурою та обладнанням.
- 3.19. Профілактику внутрішньолікарняних інфекцій та професійного зараження СНІДом.
- 3.20. Правила медичної деонтології.

IV. Права

Головний лікар має право:

- 4.1. Представляти адміністрації МЦ «Новий Зір» м. Суми кращих працівників до матеріального та морального заохочення, вносити пропозиції пор накладання дисциплінарного стягнення з осіб, які порушують трудову дисципліну.
- 4.2. Запрошувати консультантів та влаштовувати консиліуми за погодженням із директором МЦ.
- 4.3. Перевіряти правильність та повноту виконання середнім медичним персоналом призначень лікарів.
- 4.4. Організувати та проводити наради, семінари, практичні заняття, лекції, бесіди для працівників медичного центру.
- 4.5. В межах своїх повноважень віддавати розпорядження підпорядкованому медичному персоналу та контролювати його роботу.
- 4.6. На правовий та соціальний захист.
- 4.7. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва, що стосуються його діяльності.
- 4.8. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
- 4.9. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності та вносити пропозиції щодо їх усунення.

- 4.10. Вимагати від керівництва сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.
- 4.11. Визначати характер лікувально-діагностичних заходів.
- 4.12. У необхідних випадках залучати додаткових спеціалістів для проведення лікувально-діагностичних заходів.
- 4.13. Перевіряти правильність та своєчасність виконання призначень пацієнтам середнім та молодшим медичним персоналом.
- 4.14. Отримувати інформацію, необхідну для виконання своїх посадових обов'язків.
- 4.15. Самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції.
- 4.16. Брати участь у нарадах, на яких розглядаються питання, що стосуються його компетенції.
- 4.17. Підвищувати свою професійну кваліфікацію на курсах удосконалення у встановленому порядку.

V. Відповідальність

- 5.1. Головний лікар відповідає за своєчасне виконання обов'язків, які передбачені внутрішнім трудовим розпорядком відділення та цією посадовою інструкцією.
- 5.2. Головний лікар несе відповідальність за бездіяльність, неприйняття рішень, які входять в коло його компетенції, за неякісну роботу і помилкові дії.
- 5.3. Види персональної відповідальності встановлюються згідно діючого законодавства.

VI. Кваліфікаційні вимоги

- 6.1. Головний лікар – офтальмолог-хірург вищої кваліфікаційної категорії: повна вища освіта (спеціаліст, магістр) за напрямком підготовки «Медицина», спеціальністю « Лікувальна справа». Спеціалізація за фахом «Офтальмологія» (інтернатура, курси спеціалізації). Наявність сертифіката лікаря-спеціаліста та посвідчення про присвоєння (підтвердження) вищої кваліфікаційної категорії з цієї спеціальності. Підвищення кваліфікації (курси удосконалення, стажування, передатестаційні цикли, тощо). стаж роботи за фахом понад 10 років.
- 6.2. Головний лікар – лікар хірург I кваліфікаційної категорії: повна вища освіта (спеціаліст, магістр) за напрямком підготовки «Медицина», спеціальністю « Лікувальна справа». Спеціалізація за фахом «Хірургія» (інтернатура, курси спеціалізації). Наявність сертифіката лікаря-спеціаліста та посвідчення про присвоєння (підтвердження) I кваліфікаційної категорії з цієї спеціальності. Підвищення кваліфікації (курси удосконалення, стажування, передатестаційні цикли, тощо). Стаж роботи за фахом понад 7 років.
- 6.3. Головний лікар – лікар хірург II кваліфікаційної категорії: повна вища освіта (спеціаліст, магістр) за напрямком підготовки «Медицина», спеціальністю « Лікувальна справа». Спеціалізація за фахом «Хірургія» (інтернатура, курси спеціалізації). Наявність сертифіката лікаря-спеціаліста та посвідчення про присвоєння (підтвердження) II кваліфікаційної категорії з цієї спеціальності. Підвищення кваліфікації (курси удосконалення, стажування, передатестаційні цикли, тощо). Стаж роботи за фахом понад 5 років.
- 6.4. Головний лікар – лікар хірург: повна вища освіта (спеціаліст, магістр) за напрямком підготовки «Медицина», спеціальністю « Лікувальна справа». Спеціалізація за фахом «Хірургія» (інтернатура, курси спеціалізації). Наявність сертифіката лікаря-спеціаліста. Без вимог до стажу роботи.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою

- 7.1. Головний лікар постійно взаємодіє із директором МЦ «Новий Зір», надає та отримує від адміністрації необхідну для роботи відділення інформацію.
- 7.2. Головний лікар постійно взаємодіє із старшою медичною сестрою, отримує від неї необхідну для роботи відділення інформацію та впливає на вирішення питань у відділенні. Завідувач відділення взаємодіє з бухгалтерією МЦ «Новий Зір».

Погоджено:

Головний лікар МЦ «Новий Зір» _____ Т.В. Белік