

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 ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
на тему
«Оцінка управління персоналом в закладах охорони
здоров'я»**

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

Студентки гр. УЗмз – 91с

Винниченко Клавдії Анатоліївни

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 Винниченко Клавдії Анатоліївни

Наукові керівники:

проф., к.е.н. Кислий В.М.,

проф.д.м.н.Сміянов В.А

Суми 2021р.

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»
студентки групи УЗмз – 91с

Винниченко Клавдії Анатоліївни

1. Тема роботи Оцінка управління персоналом в закладах охорони здоров'я затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробка практичних рекомендацій щодо управління персоналом в закладах охорони здоров'я
4. Об'єкт дослідження: Центр естетичної медицини «Віст»
5. Предмет дослідження: система управління персоналом закладу охорони здоров'я
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах діяльності Центру естетичної медицини «Віст», на основі поглибленого вивчення та узагальнення спеціальної вітчизняної та зарубіжної літератури, а також результатів власних досліджень, отриманих під час проходження переддипломної практики
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи управління персоналом в закладах охорони здоров'я	
II	Аналіз діючої системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я на прикладі клініки естетичної медицини «Віст»	
III	Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі Центру естетичної медицини «Віст»	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні основи управління персоналом

У розділі 2 студент має провести аналіз діючої системи управління персоналом

У розділі 3 студент має запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом

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

_____ Кислий В.М.
(підпис)

Завдання до виконання одержав

_____ Винниченко К.А.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Трансформація соціально-економічних відносин українського суспільства останніх років, викликана переходом до ринкової економіки, призвела до суттєвих змін у багатьох галузях, в тому числі, і в охороні здоров'я. Діяльність медичного персоналу як головного ресурсу медичних установ, вимагає постійного професійного зростання, самопожертви, дотримання етичних норм. Найбільш важливим завданням медицини на всіх етапах її розвитку є орієнтація на спільні цілі, етичні норми, дотримання моралі, що сприяють досягненню ефективних результатів, збереження життя і здоров'я суспільства нашої країни. Аналіз наукової літератури показує, що проблема системи управління персоналом в медичних закладах в умовах реформування вітчизняної охорони здоров'я відноситься до числа малодосліджених. У зв'язку з цим звернення до питань формування системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я бачиться актуальним і конче необхідним.

У роботі представлена оцінка управління персоналом в закладах охорони здоров'я. У роботі проведено комплексний аналіз управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Проаналізовано основи і зміст кадрової політики в Центрі естетичної медицини «Віст». Розглянуто основні напрямки вдосконалення управління персоналом. Запропоновано підхід до розробки системи заходів щодо підвищення ефективності в Центрі естетичної медицини «Віст».

Представлена і обґрунтована методика проведення емпіричного дослідження, виділена основна проблема, проведено попередній аналіз об'єкта дослідження – Товариства з обмеженою відповідальністю «Віст», сформульовані гіпотези, обрані й обґрунтовані методи аналізу.

ANNOTATION

The transformation of socio-economic relations of Ukrainian society in recent years, caused by the transition to a market economy, has led to significant changes in many areas, including health care. The activity of medical personnel as the main resource of medical institutions requires constant professional growth, self-sacrifice, observance of ethical norms. The most important task of medicine at all stages of its development is the focus on common goals, ethical norms, adherence to morality, which contribute to achieving effective results, saving the life and health of society in our country. The analysis of the scientific literature shows that the problem of the personnel management system in medical institutions in the context of reforming domestic health care is one of the few studied.

In this regard, the appeal to the formation of personnel management system in health care facilities is relevant and absolutely necessary.

The paper presents an assessment of personnel management in health care facilities. A comprehensive analysis of personnel management in health care facilities. The basics and content of personnel policy in the Center for Aesthetic Medicine "Whist" are analyzed. The main directions of improving personnel management are considered. An approach to the development of a system of measures to increase efficiency in the Center for Aesthetic Medicine "Whist" is proposed.

The method of empirical research is presented and substantiated, the main problem is highlighted, the preliminary analysis of the object of research - Limited Liability Company "Whist" is carried out, hypotheses are formulated, methods of analysis are chosen and substantiated.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 25 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 38 сторінок, у тому числі 1 таблиця, 2 рисунки, 1 додаток, список використаних джерел – 2 сторінки.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **задачі**:

- визначення сутності, напрямів роботи, методичного інструментарію управління персоналом установою охорони здоров'я;
- вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- аналіз діючої системи управління персоналом установи охорони здоров'я (загальна характеристика, система управління, склад, структура, рух персоналу установи);
- аналіз документаційного забезпечення за основними напрямками роботи з персоналом: адаптація, атестація, навчання, ротація, мотивація;
- виявлення проблем управління персоналом Центру естетичної медицини «Віст»;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом установи охорони здоров'я;
- оцінка ефективності заходу.

Предметом дослідження є система управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є Центр естетичної медицини «Віст».

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської роботи є системний підхід до аналізу розглянутих проблем, методи логічного аналізу, методи угруповань і класифікацій, аналізу і синтезу, прийоми і методи

статистичного і соціологічного аналізу і обробки даних, метод наукового спостереження.

Наукова новизна даного дослідження полягає в тому, що в роботі удосконалено окремі підходи щодо кадрових процесів і елементів системи управління персоналом в установах охорони здоров'я, та проведена їх апробація при формуванні персоналу Центру естетичної медицини.

Ключові слова: СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДАНИХ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЗАКЛАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ЦЕНТР ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	9
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	13
1.1 Сутність та напрямки роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я	13
1.2 Вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом в закладах охорони здоров'я	21
1.3 Методика аналізу діючої системи управління персоналом установи охорони здоров'я	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КЛІНІКИ ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ «ВІСТ»	26
2.1 Загальна характеристика Клініки естетичної медицини «Віст» та системи управління персоналом закладу	26
2.2 Аналіз документаційного забезпечення і показників за основними напрямками роботи з персоналом Центру естетичної медицини «Віст» (адаптація, атестація, навчання, мотивація)	28
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ «ВІСТ»	32
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я на прикладі Центру естетичної медицини «Віст»	34
3.2 Оцінка ефективності заходу	35
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТОК А	43

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВООЗ – Всесвітня організація охорони здоров'я

ДСТУ – Державний стандарт України

КМУ – Кабінет міністрів України

КТ – Комп'ютерна томографія

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

НМАПО – Національна медична академія післядипломної освіти

ОДА – Обласна державна адміністрація

СНІД – Синдром набутого імунодефіциту

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

УОЗ – Управління охороною здоров'я

УЗД – Ультразвукове дослідження

ВСТУП

Актуальність теми. Охорона здоров'я в останні роки зазнає ряд реформ, істотно змінюються поняття процесу діяльності організації. Рациональне використання трудових ресурсів забезпечує організації підвищення продуктивності праці і якості наданих послуг.

Процес з управління персоналу організації охорони здоров'я багатоскладовий, необхідно враховувати внутрішні проблеми, обґрунтувати вибір рішень відповідно до ситуації. Управління персоналом охорони здоров'я базується на управлінні структурними і функціональними підсистемами, для функціонування елементів, як єдиного цілого, формуються система взаємодії - структура управління.

Процес планування і обрана керівником структура управління, відповідна поставленим цілям, завданням, програмами, при взаємодії із зовнішнім середовищем, задає той вектор управління колективом, при якому задовольняються запити і персоналу, і організації, тим самим підвищуючи ефективність виробництва.

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

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

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

Аналіз наукової літератури показує, що проблема системи управління персоналом в медичних закладах в умовах реформування вітчизняної охорони здоров'я відноситься до числа малодосліджених. У зв'язку з цим звернення до питань формування системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я бачиться актуальним і конче необхідним.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **задачі**:

- визначення сутності, напрямів роботи, методичного інструментарію управління персоналом установою охорони здоров'я;
- вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- аналіз діючої системи управління персоналом установи охорони здоров'я (загальна характеристика, система управління, склад, структура, рух персоналу установи);
- аналіз документаційного забезпечення за основними напрямками роботи з персоналом: адаптація, атестація, навчання, ротація, мотивація;
- виявлення проблем управління персоналом Центру естетичної медицини «Віст»;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом установи охорони здоров'я;
- оцінка ефективності заходу.

Предметом дослідження є система управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є Центр естетичної медицини «Віст».

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської роботи є системний підхід до аналізу розглянутих проблем, методи логічного аналізу, методи угруповань і класифікацій, аналізу і синтезу, прийоми і методи

статистичного і соціологічного аналізу і обробки даних, метод наукового спостереження.

Наукова новизна даного дослідження полягає в тому, що в роботі удосконалено окремі підходи щодо кадрових процесів і елементів системи управління персоналом в установах охорони здоров'я, та проведена їх апробація при формуванні персоналу Центру естетичної медицини.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність та напрямки роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я

Існування організації без людини неможливо, наскільки б просунутої і оснащеної вона не була. Тільки людина може організувати трудовий процес, він наділений інтелектом, уміє мислити і втілювати ідей. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науковий обіг в 20-ті роки ХХ ст. академіком С. Струмиліним [22]. Цей термін використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне трактування *трудових ресурсів* є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» часто ототожнюється лише із частиною працюючих на даному підприємстві – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи [24].

Термін «персонал» є найбільш доцільним для використання на рівні організації, тому, що визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками, основними з яких є наступні:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, *персонал* взагалі це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [23].

Персонал підприємства (організації) - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Окрім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту) [18].

Персонал характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

У теорії управління персоналом існують різні підходи до класифікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий [21].

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти – керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію [21]. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники поділяються на керівників нижчої, середньої і вищої ланки.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями [20].

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь [19].

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються **спеціальності**, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків.

Досвід і практика поєднують навички, знання й уміння в одне ціле, формуючи **кваліфікацію**, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій. Існують такі поняття, як: кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга – сукупністю набутих людиною професійних якостей.

Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії.

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його **професійну придатність**, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається **компетенцією**. Розрізняють такі її види:

- функціональна компетенція характеризується професійними знаннями і вміннями їх застосовувати;
- інтелектуальна компетенція виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ситуаційна компетенція вбачає вміння діяти в певних ситуаціях;
- соціальна компетенція – це комунікаційні та інтеграційні здібності, вміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Персонал організації знаходиться в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається **змінністю персоналу**.

Процес з управління персоналом організацій охорони здоров'я багатоскладовий, необхідно враховувати внутрішні проблеми, обґрунтувати вибір рішень відповідно до ситуації, забезпечити установа кадрами, організувати їх раціональне використання, а так само професійний і соціальний розвиток.

Персонал медичної організації закладу постійно знаходиться в русі (наймання, звільнення кадрів). Він неоднорідний (освіта, стаж, вікова категорія, посада, кваліфікація).

Рух персоналу характеризується показниками інтенсивного обороту, коефіцієнта плинності, коефіцієнта сталості персоналу і тощо. Чисельність кадрового складу залежить від масштабності, трудомісткості, специфіки трудової діяльності, яка визначається законодавчою базою, затвердженого штатного розкладу організації.

Колектив медичного закладу підрозділяється на професійні і кваліфікаційні групи, кожна з яких бере участь у діяльності організації.

У медичних установах використовуються наступні категорій посад [1]:

- керівники;
- фахівці;
- фахівці з вищою медичною освітою;
- фахівці з вищою професійною освітою;
- фахівці з середньою медичною освітою (середній медичний персонал);
- молодший медичний персонал.
- інший персонал при закладах охорони здоров'я .

Розподіл медичних працівників відповідно до кваліфікація здійснюється:

- за спеціальностями, наприклад, невропатолог, ендокринолог, лікар загальної практики і т. п .;
- за загальними ознаками: вік, освіта, стаж роботи, стать і т. п.

Специфіка професійної діяльності персоналу медичного закладу за класифікаціями категорії співробітників регламентується законодавством, відповідно до переліку посад, в залежності від яких встановлюється розмір заробітної плати і доплат.

Організація ставить цілі, виконуючи їх за принципом пріоритетності. Відповідно до поставленої мети формується напрямок діяльності, визначаються вибір методів роботи з персоналом.

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи [18].

В якості об'єкта управління виступає персонал підприємства (організації). Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми

суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Концепція управління персоналом - система поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації [25]. Вона включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Основу концепції управління персоналом організації у наш час складає зростаюча роль особистості робітника, знання його мотиваційних установлень, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед організацією.

Напрямки роботи з управління персоналом в організації поділяються:

- планування потреби в кадровому ресурсі;

- резерв кадрів;
- відбір кандидатів з резерву набору;
- мотивація (матеріальна, нематеріальна);
- адаптація, профорієнтація;
- індивідуальний аналіз діяльності співробітника;
- навчання;
- кар'єрний ріст, ротація, звільнення;
- підготовка керівної ланки.

Формуючи систему управління персоналом, необхідно врахувати, що не завжди цілі установи та співробітника збігаються, потрібно мінімізувати розбіжності в даних питаннях.

Управління - процес, що впливає на систему і забезпечує реалізацію поставлених цілей. В системі управління існують суб'єкти, які впливають на об'єкт.

Об'єктом управління установи охорони здоров'я є:

- установи муніципального охорони здоров'я;
- структурні підрозділи;
- медичний і технічний персонал.

Сутність управління персоналом - це процес, що впливає на діяльність і розвиток персоналу з метою ефективного функціонування установи. При раціональній діяльності оптимально використовуються кадрові ресурси охорони здоров'я, рівень результативності залежить від підсумовування витрат на забезпечення сприятливих умов трудової діяльності співробітників (охорона праці, матеріальне і технічне оснащення, техніка безпеки на робочому місці).

Функція - складова частина, сутність управління, ланка, що об'єднує мету, зміст і спрямованість і простежується на всіх етапах управління персоналом. Функції управління поділяються на організацію, координацію, мотивацію, контроль, що дозволяє своєчасно вносити коригувальні зміни.

Виконуючи функції управління персоналом організації поетапно, дозволяється одне питання, за іншим направляючи діяльність установи до результату [2]. Взаємозв'язок функції управління персоналом формує систему взаємодії, де елемент однієї функції вносить корективи в елементи інших (рис. 1.1).

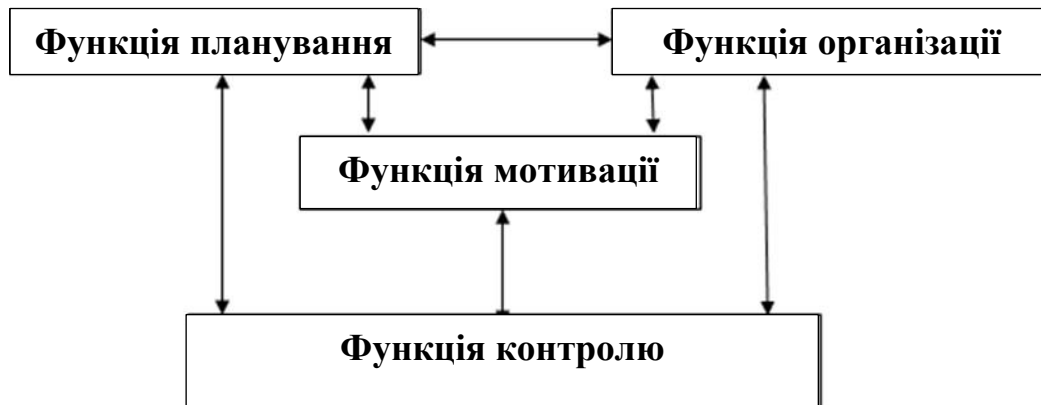


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок функцій управління персоналом

Удосконалення діяльності з управління персоналом вимагає комплексного підходу, взаємної згоди, формування функції керівництва з управління персоналом.

1.2 Вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом в закладах охорони здоров'я

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

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

йшов з професії. Зростали витрати в сфері медицини, дефіцит кадрів, бюджетна система була на грані краху [3].

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

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

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

Метою діяльності медичного працівника є результат доступності та якість медичної допомоги. Змінилися пріоритети: профілактика, амбулаторне лікування. На даний момент медичне страхування є основою розвитку управління в медицині, реалізуються програми забезпечення якісної медичної послуги. Модернізуючи систему управління кадрами необхідно аналізувати і запозичувати, в деяких випадках, передовий досвід зарубіжних країн [4].

Порівняльний аналіз управління персоналом України і зарубіжних країн наведений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз управління персоналом медичних установ України і зарубіжних країн

Критерії діяльності організації	Філософія управління персоналом		
	Американська	Японська	Українська
Основа організації	Змішана	Гармонія	Ефективність
Відношення до роботи	Реалізація завдання	Виконання обов'язків	Реалізація завдання
Конкуренція	Практично немає	Практично немає	Сильна
Гарантії співробітника	Середні між високими і низькими	Високі (Довічний найм)	Низькі, незахищеність від свавілля адміністрації
Прийняття рішень	Зверху вниз	Знизу вгору	Зверху вниз
Делегування влади	Поширено	У рідкісних випадках	Поширено
Відносини з підлеглими	Частіше сімейні, ніж формальні	Сімейні	Формальні
Найм	Короткостроковий	Довічний	Регулюється ТК України
Методи найму	За діловими якостями	Після закінчення навчання	За діловими якостями
Кадрова сфера	Професійна, наявність менеджерів, директор	Професійна, навчання всередині організації	Непрофесійна, вимагає розробки
Оплата праці	Змішана	В залежності від стажу	В залежності від результату
Звільнення персоналу	Супроводжується тривалою серією оціночних і виховних прийомів	Звільнення з підприємства є дуже суворим покаранням	Труднощі в звільненні
Мотивація	Переважають грошові стимули	Обумовленість віком і стажем	Низька, ігнорування потреб персоналу

Аналізуючи дані таблиці, виділяємо принципи управління персоналом, засновані на зарубіжному досвіді:

- орієнтованість на стратегічний підхід;

- персонал - основний фактор конкурентоспроможності та ефективності;
- демократизація, партнерство в соціальних відносинах;
- фінансове інвестування в навчання і розвиток людських ресурсів;
- професійна компетенція керівного персоналу;
- підвищення комфортності трудової діяльності.

Для ефективної системи кадрового управління, установі необхідно врахувати специфіку управління персоналом, розробити індивідуальну філософію управління кадрами, беручи до уваги вітчизняний і зарубіжний досвід. Аналізуючи і коригуючи моделі професійних норм, правил, стандартів розробити систему управління персоналом, що базується на принципах управління.

Організувати навчання професійним розвитком, і домогтися стабільності розвитку організації при оптимальній моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я.

1.3 Методика аналізу діючої системи управління персоналом установи охорони здоров'я

Проблеми системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я потребують вирішення, формуванні кадрового потенціалу, раціональне використання трудового ресурсу організації, результативності системи мотивації. В умовах ринкової економіки керівник повинен володіти методом аналізу і обліку, це дає можливість передбачити і коректувати виникаючі проблеми своєчасно.

У сучасному, прогресивному світі, для зміцнення позиції необхідно навчитися застосовувати теоретичні знання на практиці, вміння мислити,

передбачати і вирішувати ситуаційні завдання, брати на себе відповідальність за прийняття рішень.

У даній роботі використані наступні методи аналізу діючої системи управління персоналом закладу охорони здоров'я:

- теоретичний метод аналізу і класифікації (вивчення теоретичних основ за даними використаної літератури, наукових робіт);
- емпіричний метод за допомогою збору, узагальнення, систематизації інформації (за даними законодавчих документів, локальних актів діяльності установи, електронного сайту установи і т. п.);
- метод обробки даних (анкетування, порівняльний метод, вимірювання заснований на розрахунку статистичних даних, складу, структури, динаміки руху персоналу установи, за звітами, архівними даними установи Центру естетичної медицини «Віст»).

Аналізуючи ситуацію, прораховуємо, діагностуємо, коригуємо, мінімізуємо негативні моменти, тим самим спрямовуючи рішення управлінського процесу в позитивному руслі з ефективною динамікою розвитку.

Теоретичні основи управління в сфері охорони здоров'я базуються на принципах, стилях, методах, функціях управління. Ефективне управління - це цілеспрямований процес, закріплений в юридичній формі, що піддається реформуванню в цілях оптимізації, з дотриманням балансу централізації і децентралізації влади.

Забезпечуючи організацію трудовими ресурсами - персоналом, для ефективного впливу на персонал установи необхідно організувати, координувати, мотивувати і контролювати його діяльність в процесі функціонування [5]. Проаналізувавши методи управління персоналом, відзначимо, що основна роль відводиться економічним методам, але неможливо вирішувати питання прямого призначення з управління персоналом, не використовуючи адміністративні методи, а так само

необхідно враховувати специфіку соціально-психологічних методів. Реалізуючи відповідну до умов стратегію управління і використовуючи перераховані методи, не можна не згадати, що автоматизовані системи управління виконують важливу роль в процесі управління персоналом. У загальному випадку ефективно використовувати засоби автоматизації - спеціалізовані програми - без застосування відповідних методик, що враховують специфіку установи видається не раціональним, оскільки це обмежує можливості керівництва і самого персоналу, впливаючи на роботу всієї організації. Аналіз діючої системи управління персоналом не може бути здійснений без систематизації, впорядкованості, поетапного розгляду об'єктів, суб'єктів і зв'язків між ними. Це дозволяє говорити про необхідність методик аналізу діючої системи управління персоналом установи охорони здоров'я [6].

Таким чином, тільки комплекс заходів може бути використаний для здійснення довгострокової стратегії в процесі управління персоналом медичного закладу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КЛІНІКИ ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ «ВІСТ»

2.1 Загальна характеристика Клініки естетичної медицини «Віст» та системи управління персоналом закладу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Новітні технології сучасної естетичної медицини Віст», далі «Товариство», згідно з діючим законодавством України є юридичною особою. Товариство у своїй діяльності керується діючим законодавством України.

Знаходиться Товариство за адресою: м.Суми, вул.. Пушкіна, буд.22.

Учасником Товариства є громадянка України Винниченко Клавдія Анатоліївна. Товариство має самостійний баланс, поточний валютний та інші рахунки в банках, печатки, штампи та бланки зі своїм найменуванням, фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити.

Діяльність установи здійснюється за програмою обов'язкового медичного страхування, має статус багатопрофільної медичної організації, функціонують такі види медичної допомоги:

- платні медичні послуги (медичні профілактичні огляди);
- договірні медичні послуги.

На базі центру працюють лікарі різного профілю, а також реабілітологи та косметологи.

Впроваджено розвинення двох напрямків:

- перший і основний – естетична хірургія та косметологія;
- другий допоміжний - діагностика, профілактика та амбулаторне лікування у вузьких спеціалістів (терапевт, кардіолог, ендокринолог, невролог, гінеколог, лікар-УЗД, педіатр, ортопед, дерматолог, оториноларинголог, уролог, дієтолог та ін.).

В центрі нараховується 9 кабінетів та невеличкий операційний блок з палатою, в якій пацієнти перебувають 2-3 години після проведеного оперативного втручання.

Згідно з діагнозом і стандартам лікування пацієнт направляється в одне з відділень, де отримує необхідне медичне спостереження, обстеження, лікування.

Штат в центрі: всього 20 працівників, з них – 10 на постійному місці роботи, а саме: директор, головний лікар, медсестра медична та операційна, уролог, гінеколог, адміністратор-реєстратор, санітарка, косметолог, реабілітолог - масажист, бухгалтер. Є також лікарі-сумісники: ендокринолог, невропатолог, терапевт, кардіолог, лікар-УЗД, педіатр, ортопед, дерматолог, оториноларинголог, дієтолог.

Центр естетичної медицини «Віст» постійно розробляє і впроваджує заходи, що підвищують ефективну діяльність, що сприяють удосконаленню надання медичних послуг населенню, з раціональним використанням ресурсів: трудових, фінансових, матеріальних і т. п.

Управління - основна область діяльності для будь-якої організації, так як в умовах поділу праці, тільки оптимальним чином скоординована робота дозволить організації досягти поставлених цілей [7].

Головною метою структури управління Центру естетичної медицини «Віст» є своєчасність і ефективність надання медичних послуг кваліфікованими кадрами організації.

Система управління Центру естетичної медицини підрозділяється на наступні підсистеми:

- економічну, фінансову;
- соціально - психологічну;
- виробничу, технологічну, технічну;
- взаємин із зовнішніми зв'язками.

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

Вся відповідальність за прийняті рішення лягає на плечі керівника, саме йому підпорядковується колектив. Кожен функціональний відділ відповідає за закріплену діяльність, збирає і аналізує статистику, складає звіти у відповідний період [8]. І тільки спільна робота всіх ланок цього ланцюга призводить до результативної діяльності всієї організації. В основі надання медичної допомоги має значення здоров'я населення, турбота про людей, про майбутнє країни, так як людина є головною одиницею життєдіяльності. Але піклуючись про інших керівництво повинне спланувати роботу колективу з найменшими витратами трудового ресурсу організації, діяльність повинна бути на користь, як одним, так і іншим зацікавленим особам.

Організаційна структура управління персоналом медичної організації - це взаємозв'язок прав і обов'язків, функції і влади в діяльності установи, при досягненні намічених цілей шляхом вирішення поставлених завдань.

2.2 Аналіз документаційного забезпечення і показників за основними напрямками роботи з персоналом Центру естетичної медицини «Віст» (адаптація, атестація, навчання, мотивація)

Обов'язковою умовою ефективного функціонування системи управління персоналом установи є регламентація його діяльності. Межі інформаційного простору розширюються, збільшення взаємодій, інноваційні технології, створюють, накопичують, передають інформацію, яку необхідно систематизувати і документувати [9].

Суб'єкт – Центр естетичної медицини «Віст» в процесі своєї діяльності організує роботу з документами, тому, що будь-яке управлінське рішення

повинне мати базу і закріплюватися в документованому електронному форматі.

Документаційне забезпечення - це діяльність з роботи з документами, що регламентують функціонування системи управління персоналом, затверджене в обов'язковому порядку належним органом або керівним складом установи. Документаційне забезпечення - рівноправний елемент виробничого процесу. Діловодство - повний оборот, починаючи від обробки до виконання, документованої інформації.

У медичному закладі з управління персоналом діють:

- апарат керівного складу управління;
- відділ кадрів;
- відділ заробітної плати;
- соціально - трудових відносин консультує і відстежує штатний юрист;
- охороною праці (ОТ) і технікою безпеки (ТБ) займається інженер з ОП.

Документація Центру естетичної медицини є основою облікової - звітної структури, кожен медичний працівник тісно працює з наданою інформацією і своєчасно за затвердженим регламентом відповідає за розробку, оформлення, ведення, зберігання наданій йому документації [10].

Основні функції документообігу закладу охорони здоров'я:

- своєчасність;
- реалізація;
- відтворення в друкованому форматі;
- реєстрація, облік, зберігання;
- номенклатура.

Організація трудової діяльності, розподіл праці, відповідно до функціональних обов'язків відбивається в нормативних правових документах, діяльність медичного персоналу регулюється федеральним

законодавством, постановами Міністерства охорони здоров'я, наказами, нормативною документацією, інструкціями і тощо.

Розглянемо основні напрямки роботи з персоналом Центру естетичної медицини «Віст» (адаптація, атестація, навчання, мотивація):

Адаптація персоналу - пристосування співробітника до нового середовища, взаємодій в умовах трудової діяльності. Показником адаптації співробітника є:

- рівень конфліктності, можна відстежити за допомогою збору інформації про співробітника, особистого спостереження;

- коефіцієнт плинності, розрахунок за статистичними даними. При збільшенні показника необхідно вживати заходів щодо усунення чинників незадоволеності персоналу;

- соціально - психологічні та психофізичні об'єктивні аспекти показників адаптації, анкетування та тестування (оцінка задоволеності співробітника і організації). У зв'язку зі збільшенням навантаження на медичний персонал можливість брати участь в адаптації нового співробітника доведена до мінімуму. Тому актуальна тема навчання адміністраторів - менеджерів, документальне закріплення процесу адаптації, розробки технології і рекомендацій.

Атестація, навчання персоналу два невід'ємні одне від одного процесу управління персоналом установи охорони здоров'я. Спочатку для управління персоналом необхідний грамотний, керівний склад, підготовка кадрового резерву керівників різних рівнів.

Специфіка медичної професії накладає певні зобов'язання, які мають відповідні стандарти, запас знань, який дозволить керівникові відповідати своєму статусу, допоможе поставити правильний напрямок відповідно обраної стратегії. Кваліфікація - здатність співробітника до виконання обов'язків у сфері діяльності. Кваліфікація набувається шляхом навчання (курси удосконалення і спеціалізація) медичного персоналу, має свою

специфіку, раз в 5 років необхідно підтвердження рівня знань і техніки володіння практичними навичками. Для цього в процес управління персоналом присутній етап планового навчання співробітників - система атестації персоналу, аналіз відповідності персоналу займаної посади.

Мотивація являє собою процес створення системи умов або мотивів, які мають вплив на поведінку людини, що направляють його в потрібну для організації сторону, що регулюють його інтенсивність, межі, що спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей [11].

У Центрі естетичної медицини «Віст» існують два види мотивації:

- матеріальна форма (заробітна плата, стимулюючі надбавки, премія, навчання, фінансування за рахунок установи, компенсації).
- нематеріальна форма., яка включає чинники, які стосуються соціального захисту працівників профспілковими організаціями, захист професійних інтересів, повний соціальний пакет.

Щорічний повний медичний огляд, для профілактики професійних захворювань. Стимулювання вільним часом, тобто за підсумками роботи кожного працівника можуть бути надані додаткові вихідні. Відпустка 28 календарних днів - основна, додаткова відпустка 14 календарних днів.

Кар'єрне зростання, додаткову освіту, підвищення кваліфікації.

Серйозний мотивуючий фактор, можливість мати повагу колег і пацієнтів, відчувати себе значущим і потрібним співробітником - професія медичного працівника має на увазі доброзичливість, компетенцію, основний девіз професії «не нашкодь» [12]. Тому я вважаю, перш за все, вибір професії необхідний за покликанням - це першочергово!

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ «ВІСТ»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я на прикладі Центру естетичної медицини «Віст»

В результаті аналізу діючої системи управління персоналом Центру естетичної медицини «Віст» для усунення виявлених проблем виділяємо напрямки вдосконалення управління персоналом (рис.3.1).

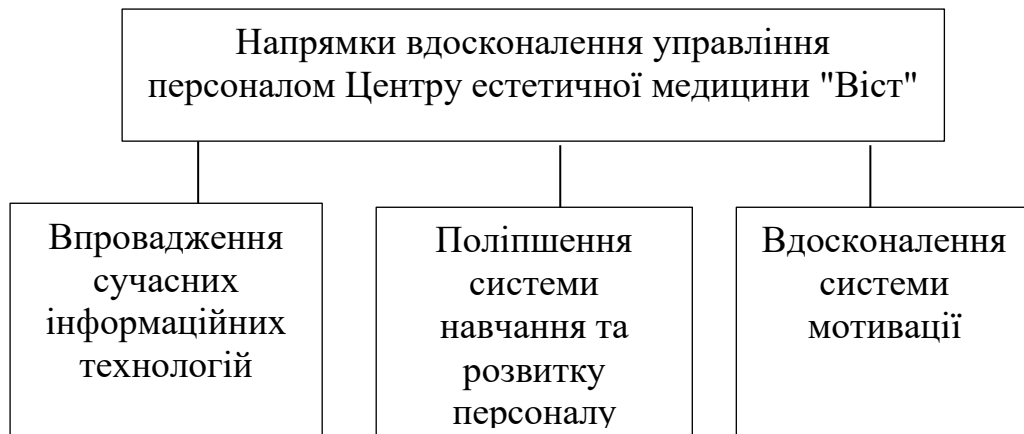


Рисунок 3.1 - Напрямки вдосконалення управління персоналом Центру естетичної медицини «Віст».

Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить:

- поліпшити роботу документообігу, алгоритм дозволить контролювати упушення в документації на місцях, тобто збір, систематизація, контроль будуть виконані на рівні виконавців;
- доступ і обмін інформацією вивільняє час для найбільш пріоритетних завдань, а час є головним фактором у збереженні здоров'я і життя людини;
- використання і доступ до бази даних пацієнта, скорочує час роботи з паперової документації;

- організувати дистанційне навчання співробітників, комп'ютерне тестування;
- надати медичну допомогу в онлайн режимі і тощо.

Використання інформаційних технологій підтримується медичними працівниками, Міністерством охорони здоров'я, постійно розробляються постанови, нормативні, правові акти, для ефективного впровадження інформаційних технологій, їх застосування в системі управління персоналом гарантує підвищення якості медичних послуг.

Поліпшення системи навчання та розвитку персоналу - вдосконалення концепції безперервного навчання (самопідготовка, професійне навчання, перепідготовка та т. п.) в наслідок:

- підвищення професійного рівня фахівців з управління персоналом;
- атестація співробітників (кваліфікований кадровий склад);
- навчання персоналу навичкам роботи в електронному форматі.

Реалізація цілей, рівень професійної майстерності, розширення професійних і соціальних можливостей є результатом концепції безперервного навчання.

Конкурентоспроможність медичного персоналу - постійне підвищення професійного рівня в поєднанні з соціальною мобільністю.

Удосконалення системи мотивації:

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

Застосовуючи метод анкетування співробітників, керівництво завжди знаходиться в курсі потреб медичного персоналу, коригуючи систему мотивації, підвищуючи рівень мотивації співробітника, покращуючи якість медичних послуг (див. Додаток А).

В ході дослідження були вирішені такі завдання:

- визначено методику оцінки задоволеності працею працівників;
- виділено основні чинники задоволеності персоналу;
- оцінено ступінь задоволеності працею працівників за даними факторам;
- зроблені висновки про рівень задоволеності персоналу Центру естетичної медицини «Віст» на основі отриманих результатів.

Питання анкети зачіпають різні сторони трудової діяльності, в тому числі питання, пов'язані з рівнем і системою оплати праці, системою мотивації, процесом адаптації нових співробітників, залученням персоналу в процес обговорення і прийняття управлінських рішень, навчанням і підвищенням кваліфікації, можливістю кар'єрного росту і психологічною атмосферою в колективі.

Для з'ясування думки респондентів в анкеті використовується наступна шкала відповідей: «задоволений», «в основному задоволений», «в чомусь задоволений, в чомусь ні», «в основному не задоволений», «зовсім не задоволений».

Для кількісної оцінки задоволеності роботою працівників Центру естетичної медицини «Віст» пропонується виділити кілька груп чинників задоволеності працею на підставі питань анкети і здійснити їх ранжування за показником ступеня задоволеності працею.

Проаналізувавши питання анкети, було виділено три групи чинників. Підставою для класифікації послужили мотиви трудової діяльності працівників.

а) фактори задоволеності, зумовлені дією раціоналістичних мотивів трудової діяльності:

- сучасність оснащення робочого місця;
- виробнича безпеку;
- рівень оплати праці;
- захист від звільнення, гарантія робочого місця;

- медичне обслуговування, санаторно-курортне лікування;
- організація дозвілля працівників (можливість для заняття спортом, святкові корпоративні заходи, організація літнього відпочинку для дітей співробітників).

б) фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності:

- психологічна атмосфера в колективі;
- інформованість про організацію;
- можливість кар'єрного росту;
- система морального заохочення;
- взаємодія між різними підрозділами;
- процес адаптації нових співробітників;
- відносини між керівниками і підлеглими в цілому.

в) фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації:

- оцінка діяльності керівництва;
- ступінь довіри до керівництва;
- можливість підвищення професійної кваліфікації;
- участь при постановці цілей і прийнятті рішень.

Дані напрями вдосконалення процесу управління персоналом дозволять організувати і скоординувати діяльність кадрового складу медичної установи.

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

3.2 Оцінка ефективності заходу

Розглянемо оцінку ефективності заходів в результаті навчання і впровадження принципів на прикладі створеного мною проекту «Здорова Сумщина».

Даний проект спрямований на виявлення та усунення «вузьких місць» в медичному закладі.

Були виявлені проблеми медичного закладу:

- дублювання інформації і доручень;
- неорганізованість робочого місця;
- витрати часу на транспортування;
- тривалість очікування (прийом пацієнтів, вирішення питань, повільна робота ІТ-систем);
- виправлення браку, переробки.

Запропоновано рішення по оптимізації:

- результат середнього часу запису на прийом знизити з 127 хвилин до 43 хвилин, за рахунок використання організаційної роботи з медичною документацією за допомогою інтернету, без повторного звернення до реєстратури через термінал;
- час прийому у терапевта з 65,5 хвилин до 34 хвилин, за рахунок організації робочого місця, немає зайвих рухів, робота лікаря і медичної сестри стандартизована;
- час для виписки пільгових рецептів скоротиться з 122 хвилин до 49 хвилин, лікар починає оформлення рецептурного бланка, пацієнту потрібно звернутися в спеціалізований кабінет для отримання рецепта. Час очікування пацієнта знизиться з 87 хвилин до 5 хвилин;
- витрати часу на процес диспансеризації населення знизяться з 40 днів 140 хвилин до 3 днів 56 хвилин, завдяки вибору зручного для пацієнта часу, уніфікації медичної документації, «експрес - системи» здачі аналізів, організаційним діям з регулювання потоків пацієнтів.

Так, організовуючи навчання персоналу по проекту «Здорова Сумщина», організуємо робоче місце, оптимізуємо атмосферу в колективі, тим самим:

- скорочуємо час перебування пацієнта в медичному закладі;
- у напрямку ввічлива реєстратура, реєстратор зобов'язаний пройти психологічне навчання і тестування, тим самим знижується рівень конфліктних ситуацій пацієнт - медичний персонал;
- організація Call - центрів призводить до скорочення часу запису до лікаря.

В результаті навчання персоналу і впровадження принципів «Здорова Сумщина» використовуються сучасні інформаційні технології, дистанційне навчання, комп'ютерне тестування, результат підвищення ефективності діяльності первинних медичних установ, задоволення потреби населення медичними послугами.

ВИСНОВКИ

Підвищення ефективності управління в закладах охорони здоров'я безпосередньо залежить від раціонального використання, головного потенціалу трудової діяльності - персоналу. Розвиваючи систему управління персоналом необхідно враховувати специфіку діяльності медичної установи, обумовлену соціально значущим орієнтуванням.

Модернізація в системі охорони здоров'я першочергово відбивається на діяльності співробітників, і тільки постійне вдосконалення методів роботи з персоналом і дослідне керівництво формує раціональну систему управління персоналом в медичній установі.

Актуальність магістерської роботи полягає в результатах ефективного процесу управління персоналом.

У магістерській роботі розглянуті теоретичні основи управління персоналом, проведений аналіз діючої системи управління персоналом Центру естетичної медицини «Віст».

З метою вдосконалення системи управління персоналом були запропоновані наступні рекомендації:

1. Впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання інформаційних технологій підтримується медичними працівниками, Міністерством охорони здоров'я, регулюються законодавчими актами, при ефективному впровадженні інформаційних технологій, їх застосування в системі управління персоналом гарантує вдосконалення медичних послуг.

2. Покращення системи навчання та розвитку персоналу, результат концепції безперервного навчання. Конкурентоспроможність медичного персоналу - постійне підвищення професійного рівня в поєднанні з соціальною мобільністю, результат підвищення якості медичних послуг.

3. Удосконалення системи мотивації. У сучасному світі неможливо ігнорувати систему мотивації персоналу, ефективність роботи визначає

результат діяльності організації. Керівництво повинно бути в курсі потреб співробітників, своєчасно корегуючи, постійно підвищуючи рівень системи мотивації, тим самим покращуючи якість медичних послуг [17].

Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом Центру естетичної медицини «Віст» сприятимуть підвищенню якості медичних послуг, кваліфікованого і своєчасного ухвалення рішень, задоволеності з боку пацієнта.

В результаті запропоновані рекомендації зводяться до однієї мети, основної суті системи охорони здоров'я – охорони здоров'я і життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Постановою Міністерства праці України від 27 серпня 1997 року №43 «Про погодження розрядів оплати праці і тарифно - кваліфікаційних характеристик за посадами працівників охорони здоров'я України».
2. Воробйов, А. Стратегічне управління персоналом [Текст] / А.Воробйов, С. Жданов, Ю. Кузьміна // Управління персоналом. - 2008. -№ 8. - с. 48-53.
3. ФЗ від 3 грудня 1997 года1997году прийнято рішення колегії Міністерства охорони здоров'я України «Про основні положення стандартизації в охороні здоров'я».
4. Потрубач, М.М. Проблеми розвитку людського капіталу [Текст] / М.М. Потрубач, А.Н. Борисевич // Мікроекономіка. - 2008. - №3. - 45-50 с.
5. Федосєєв В.М., Капустін С.М. [Текст] / Управління персоналом організації. Навчальний посібник. - М.: Іспит, 2003. - 163 с.
6. «Нові методи управління персоналом», Р. А. Фатхутдінова - д. Е. н., професора РАГС Фатхутдінов Р.А. Виробничий менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1996. - 447 с.
7. Сайт медична інформаційна система MEDWORK - Режим доступу <http://www.medwork.ru/content/konfiguratsiya-medwork-base>
8. Сайт медична інформаційна система CLINIC365 - Режим доступу <http://www.clinic365.ru/features/>
9. Сайт медична інформаційна система BARS - Режим доступу <http://bars-tm.ru/>
10. Сайт - Режим доступу <https://www.vist-clinic.com.ua/esteticheskaya-klinika-sumy/service>
11. Виханский, О.С. Стратегічне управління: підручник / О.С. Виханський. - М.: МГУ, 2002. - 55 - 61с.
12. Егоршин, А.П. Управління персоналом: підручник / А.П. Егоршин. - німб, 2003. - 720 с.

13. Иванцевич, Дж. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом / Дж. Іванцевіч.- М.: Справа, 2005. С. 105.
14. Кибанова, А.Я. Управління персоналом організації: підручник для вузів / А. Я. Кибанова. - М.: Инфра - М, 2007. - 105 с.
15. Петров, В.В. школи менеджменту: навчальний посібник для вузів / В.В. Петров. - Москва, 2005.-4с.
16. Фатхутдінов, Р. А. Нові методи управління персоналом: підручник / Р. А. Фатхутдінов. - М.: ЮНИТИ, 1996. - 447 с.
17. Шекшня, С.В. Управління персоналом сучасної організації: 4-е изд. підручник / С.В. Шекшня. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 183 с.
18. Економіка підприємств / За ред. Покропивного С.Ф. В 2 т- К.: Хвиля - Прес, 2001.- 782 с.
19. Кіндрацька, Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навчальний посібник: Навчальне видання.- Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000.- 264 с.
20. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: Посіб. для вузів / М.И. Круглов 2005. – 768 с.
21. Петюх, В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.М. Петюх – К.: КНЕУ, 2000.
22. Управління персоналом організації: Практикум: Навч. посібник / проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с.
23. Храмов, В.О. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук – К.: МАУП, 2001. – 112 с.: іл.
24. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. / Г.В. Щекин - К.: МАУП, 1999.
25. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 380 с.

ДОДАТОК А

Анкета для опитування персоналу закладу з метою аналізу проблем мотивації праці

Чи задоволені ви своєю роботою?

- Так
- Не зовсім
- Ні
- Важко відповісти.

Якщо ви не задоволені, то що Вас не влаштовує у Вашій роботі

- Робота не цікава
- Робота не престижна
- Робота низькооплачувана
- Робота не відповідає отриманій спеціальності
- Інше (напишіть).

Чи відповідає виконувана Вами робота Вашій кваліфікації?

- Моя кваліфікація вище, ніж цього вимагає робота
- Моя кваліфікація цілком відповідає вимогам роботи
- Моя кваліфікація нижче, ніж цього вимагає робота
- Важко відповісти.

Як ви оцінюєте психологічний клімат у вашому колективі?

- Дуже хороший
- Нормальний
- Задовільний
- Незадовільний
- Важко відповісти.

Які сторони службової діяльності найбільш привабливі для вас?

- Можливість приносити користь суспільству
- Можливість творчо працювати
- Можливість керувати колективом

- Можливість реалізувати себе в цій галузі
- Можливість широкого спілкування з людьми (колегами і клієнтами)
- Можливість працювати без шкоди для здоров'я
- Можливість службового зростання
- Прагнення виконувати високооплачувану роботу
- Інше (напишіть).

Чи влаштовує Вас той розмір заробітку, який ви отримуете?

- Так
- Ні
- Коли як
- Важко відповісти.

Чи залежить заробітна плата від фактичних результатів вашої праці?

- Так
- Ні
- Залежить премія
- Важко відповісти.

Повною мірою Ви реалізуєте свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі?

- Так, в повній мірі
- Частково, більше 50% наявного потенціалу
- Частково, менше 50% наявного потенціалу
- Важко відповісти.

Якщо ви не в повній мірі реалізуєте свої здібності на роботі, то чому?

- Низький оклад
- Немає зв'язку між розміром оплати праці та результатами роботи, моєї кваліфікацією і професіоналізмом

- Немає моральної зацікавленості (просування по посаді, самореалізації і т.д.).
- Немає необхідності використовувати в повній мірі мої інтелектуальні та фізичні здібності на роботі
- Інше (напишіть).

Якою мірою ви задоволені системою морального стимулювання (грамоти, усна похвала, позитивний запис в трудову книжку і т.п.)?

- Цілком
- В основному
- Не задоволений.

Оцініть, будь ласка, створені у Вашому закладі умови для подальшого просування?

- Хороші
- Задовільні
- Погані
- Важко відповісти.

Чи мають місце у вашій роботі такі фактори, як:

- Монотонність, одноманітність
- Нерівномірна завантаженість протягом дня
- Висока ступінь відповідальності за прийняті рішення
- Хвилювання зробити помилку
- Часті конфліктні ситуації
- Тривала робота на комп'ютері
- Часта робота в режимі понаднормового часу
- Інші негативні фактори (напишіть).

Як ви оцінюєте умови вашої праці (комфорт, технічна оснащеність, забезпечення фізичної та психологічної захищеності і т.д.)?

- Дуже добре
- Нормально

- Задовільно
- Незадовільно
- Важко відповісти.

Чи часто ви відчуваєте негативні психічні стани (стрес, сильне стомлення, дратівливість і т.д.), пов'язані з Вашою роботою?

- Досить часто
- Іноді
- Рідко
- Практично ніколи
- Важко відповісти.

Вкажіть Ваш вік

- 18-25 років
- 26-49 років
- 41-55 років
- старше 55 років

Дякуємо за участь в опитуванні!