

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**

### **«Особливості управління персоналом медичних закладів (на прикладі Університетської клініки Сумського державного університету)»**

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

*Студента гр. Узмз-91с* \_\_\_\_\_ Сукаленко В. А.

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 \_\_\_\_\_ Сукаленко В. А.

*Науковий керівник:* \_\_\_\_\_ доцент., к.е.н. Павленко О. О.  
\_\_\_\_\_ професор, доктор медичних наук Сміянов В. А.

**Суми 2021 р.**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю

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

студенту групи УЗмз-91с

*Сукаленко Віталію Андрійовичу*

1. Тема роботи Особливості управління персоналом медичних закладів (на прикладі Університетської клініки Сумського державного університету) затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 4.02.2021
3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці вдосконаленого підходу до управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету
4. Об'єкт дослідження: Система управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету
5. Предмет дослідження: трудова мотивація медичного персоналу Університетської клініки Сумського державного університету
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, щорічної статистичної звітності Університетської клініки Сумського державного університету, положення про Університетську клініку Сумського державного університету та посадових інструкції працівників Університетської клініки Сумського державного університету
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 МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ	11.01.2021
II	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ КЛІНІКИ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	21.01.2021
III	ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМДУ	30.01.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні основи питання управління персоналом медичних закладів, особливості управління персоналом медичних закладів

У розділі 2 студент має провести аналіз системи управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо покращення системи управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету

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)

Павленко О. О

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_

(підпис)

Сукаленко В. А

## АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні основи управління персоналом закладів охорони здоров'я та особливості цього процесу.

У роботі проведено аналіз Університетської клініки Сумського державного університету та його організаційної структури. Проаналізовано та оцінено рівень мотивації та задоволеності медичного персоналу Університетської клініки Сумського державного університету та виявлені основні мотиви, стимули та причини праці.

Проаналізовано та узагальнено використовуваний інструментарій управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету, а саме визначено відповідальних за управління персоналом та основні способи мотивації медичного персоналу використовувані на досліджуваному підприємстві.

Виявлена можливість удосконалення існуючої системи управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету та запропоновано комплекс заходів з формування більш ефективної системи управління.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг бакалаврської роботи.* Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 45 сторінок, у тому числі 6 таблиць, 14 рисунків, 21 використаних джерел.

*Мета роботи.* Мета роботи полягає в розробці вдосконаленого підходу до управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- Проаналізувати поняття управління персоналом та методи його здійснення;
- Розкрити особливості та проблеми трудової мотивації медичних працівників;
- Провести аналіз системи управління співробітниками Університетської клініки Сумського державного університету;
- Обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо покращення системи управління медичним персоналом Університетської клініки Сумського державного університету.

*Предметом дослідження* є трудова мотивація медичного персоналу Університетської клініки Сумського державного університету.

*Об'єкт дослідження* – система управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету

*Методи дослідження.* В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

*Наукова новизна.* Розроблено та запропоновано поетапну комплексну модель удосконалення системи мотивації персоналу медичного закладу з урахуванням показників КПП.

**Ключові слова:** ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНОГО ПРАЦІВНИКА, МЕДИЧНИЙ ЗАКЛАД.

## Зміст

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ</b> .....	8
1.1 Сутність поняття «управління персоналом» та його функції в сфері охорони здоров'я .....	8
1.2 Методи управління персоналом медичних закладів .....	12
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УНІВЕРСИТЕТСЬОЇ КЛІНІКИ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ</b> .....	17
2.1 Загальна характеристика Університетської клініки СумДу .....	17
2.2 Аналіз організаційної структури та системи управління персоналом закладу .....	21
2.3 Дослідження мотивації та задоволеності персоналу Університетської клініки СумДу .....	27
<b>РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМДУ</b> .....	31
3.1 Комплекс заходів для покращення системи управління персоналом в УКл СумДу .....	31
3.2 Механізм покращення мотивації персоналу УКл СумДу та схема його впровадження.....	34
<b>ВИСНОВОК</b> .....	38
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	40
Додаток А.....	43
Додаток Б .....	44

## ВСТУП

У сучасному світі успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності не можна уявити без ефективного і продуктивного управління ресурсами, найважливішим з яких є персонал.

Управління персоналом - це безперервний процес управління людськими ресурсами, метою якого є оптимальне використання сил на основі найбільш підходящого підбору, планування і прогнозування, мотивації, розподілу кадрів, регулярного контролю і об'єктивної оцінки праці.

Метою управління персоналом є безперервний пошук шляхів, що впливають на підвищення ефективності праці. Ця мета досягається шляхом введення інноваційних форм організації праці та використання наявних трудових ресурсів.

У системі охорони здоров'я значна увага приділяється безпосередньо самому медичному працівнику, тому розвиток кадрів є пріоритетним завданням в галузі охорони здоров'я. Нажаль, традиційні методи управління персоналом в галузі охорони здоров'я вже не приносять бажаних результатів, а іноді, призводять до застою і старіння кадрів.

Актуальність проблеми, розглянутої в даній роботі, полягає в тому, що стан сьогоденної української економіки характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств будь-якої сфери все вищої якості надаваних послуг, що в свою чергу викликає гостру необхідність регулювання кадрової політики в будь-якій сфері діяльності організації.

Найбільш проблемними місцями системи управління персоналом медичних закладів є висока плинність кадрів, зазвичай низька корпоративна культура, що не дозволяє досягати спільних цілей організації, нерациональна система підбору і найму працівників, відсутність кар'єрного росту та слабка система мотивації персоналу організації.

Діяльність медичного персоналу - 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.

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.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є медичний заклад «Університетська клініка Сумського державного університету».

Предметом - система управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету.

Мета полягає в ознайомленні з організацією системи управління персоналом в даній організації, її слабкими і сильними сторонами і розробці рекомендацій щодо поліпшення системи управління персоналом в Університетській клініці Сумського державного університету.



# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

## 1.1 Сутність поняття «управління персоналом» та його функції в сфері охорони здоров'я

Існування організації без людини неможливе, якою б інноваційною чи оснащеною вона не була. Тільки людина може організувати трудовий процес, адже лише людина наділена інтелектом, уміє мислити і втілювати ідеї.

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

Трудові ресурси медичної організації, це її персонал. Персонал закладу постійно знаходиться в русі (наймання, звільнення кадрів), а також зазвичай досить неоднорідний (освіта, стаж, вікова категорія, посада, кваліфікація).

Управління, за своєю суттю, це процес, що впливає на систему/організацію і забезпечує реалізацію поставлених цілей. [1]

Сучасна концепція управління людськими ресурсами - це система теоретико-методологічних положень (принципів), які розкривають зростаючу роль людських ресурсів не тільки як економічного ресурсу, що приносить прибуток, але і як соціальної цінності організації і суспільства в цілому. [2]

Організація ставить цілі, виконуючи їх за принципом пріоритетності. Відповідно до поставленої мети формується напрямок діяльності, здійснюється також і вибір методів роботи з персоналом. І заклади охорони здоров'я функціонують у цьому випадку як і будь-яка інша організація.

У медичних закладах, яка і в будь-якій іншій системі управління існують також суб'єкти, які впливають на об'єкт. Об'єктами управління в сфері охорони здоров'я є:

- установи муніципальної охорони здоров'я;

- структурні підрозділи;
- медичний і технічний персонал.

У даній системі суб'єкт управління персоналом установи охорони здоров'я в різних ситуаціях є, як управляючою, так і керованою ланка. Наприклад, заступник головного лікаря медичної організації є суб'єктом управління по відношенню до колективу лікарів даної організації, але по відношенню до головного лікаря він є об'єктом управління.

У сфері охорони здоров'я, до суб'єктів управління медичних закладів застосовуються наступні вимоги:

- особистісні, морально-етичні якості;
- висока професійна підготовка, компетентність, кваліфікація;
- знання основних діючих законів, нормативних наказів, локальних актів, посадових інструкцій, правова інформованість і т.д;
- діяльність колективу базується на спрямованості, функціональності, комплексності, моральності, контрольованості, результативності;
- результативність роботи співробітників визначається по критеріям комфортності пацієнта, оптимізації процесу лікування, зацікавленості лікаря, його турботи про пацієнта.

Управління персоналом, загалом, це процес який полягає в здійсненні впливу на діяльність і розвиток персоналу з метою ефективного функціонування установи. [3]

Формуючи систему управління персоналом, необхідно врахувати, що не завжди цілі установи та співробітника збігаються, а отже діяльність з управління персоналом покликана мінімізувати розбіжності в даних питаннях.

У сфері охорони здоров'я, при раціональній діяльності оптимально використовуються кадрові ресурси медичного закладу, рівень результативності залежить від підсумовування витрат на забезпечення сприятливих умов трудової діяльності співробітників (охорона праці, матеріальне і технічне оснащення, техніка безпеки на робочому місці).

У медичних закладах, напрямки роботи з управління персоналом зазвичай підрозділяються на:

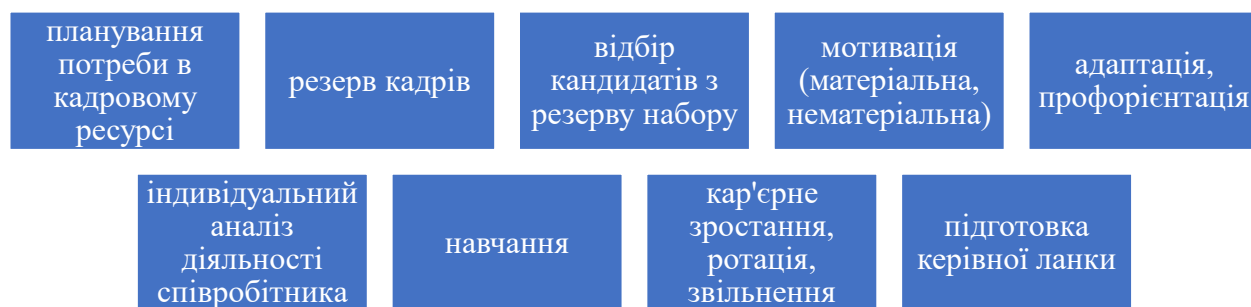


Рисунок 1.1 – Основні напрямки роботи з управління персоналом у медичних закладах [1]

Зазвичай, функції управління поділяються на планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль, що дозволяє своєчасно вносити коригувальні зміни. [1] Управління персоналом організації також включає в себе реалізацію даних функцій.

Поетапна реалізація функцій управління персоналом організації, дозволяє вирішувати одне питання за іншим, направляючи діяльність установи до результату. Удосконалення діяльності з управління персоналом вимагає комплексного підходу, взаємної згоди, формування функції керівництва з управління персоналом. [2]

Коли мова йде про функції управління персоналом медичного закладу, то до вже перелічених функцій додається також функція стандартизації.



## Рисунок 1.2 – Функції управління персоналом в медичних закладах

Розглянемо особливості деяких функцій управління персоналом в медичних організаціях більш детально:

1) Планування. У системі управління персоналом установи охорони здоров'я застосовується в двох методах:

- нормативне планування (поточне, альтернативне стратегічне планування, засноване на нормативній документації. Наприклад, планування потреби в персоналі, чисельності персоналу установи);

- балансове планування (розраховує забезпеченість ресурсами, потребу в медичній допомозі).

Процес планування кадрових ресурсів в медичних організаціях, включає три етапи: оцінка наявного персоналу, прогноз потреби в персоналі в майбутньому, розробка рекомендацій для вирішення кадрового попиту.

Норматив - розрахунок величини витрат і ресурсів для трудової діяльності (кількісна міра витрат і ресурсів для надання певного обсягу якісних, медичних послуг).

Класифікація нормативів по ресурсам:

- матеріальний, рівень витрат в натуральному вираженні (кількість спеціального одягу на одного співробітника, розрахунок продуктів на одного пацієнта);

- фінансовий, рівень витрат в грошовому вираженні (витрата коштів на виробу медичного призначення, лікарські засоби);

- часовий, рівень витрат за часом (погодинна навантаження фахівців, норматив надання термінової медичної допомоги).

2) Стандартизація - механізм управління персоналом в закладі охорони здоров'я, спрямований на вдосконалення якості та доступності медичної допомоги. Система стандартизації ґрунтується на цілісності, уніфікованих результатах нормативної, технічної документації.

Так для вдосконалення системи управління персоналом медичного закладу розроблені наступні стандарти:

- стандарти кваліфікації медичного персоналу;
- галузеві стандарти та нормативні настанови щодо технології надання медичних послуг;
- стандарти обліково-звітної документації і т.д.

Система стандартизації заснована на принципах: узгодженості, актуальності, цілеспрямованості, єднання, системності та контрольованості.

3) Контроль в медичних установах - необхідна процедура, яка забезпечить виконання поставлених завдань або ж своєчасне проведення їх коригування. У сфері охорони здоров'я, контроль має дві сторони дії: при позитивному результаті спостерігається підвищення якості медичної допомоги, трудової дисципліни, мотивації, при негативному результаті посилюються конфлікти, спостерігається зниження якості медичних послуг, виникає роздробленість колективу.

Контроль не повинен бути надмірним, вимоги, що встановлюються мають бути високими, але реально досяжними. Результат діяльності повинен мати момент винагороди.

## **1.2 Методи управління персоналом медичних закладів**

Для ефективного впливу на персонал організації необхідно координувати і контролювати його діяльність в процесі функціонування. Існує три групи методів управління персоналом - впливу на колектив, співробітника, з метою підвищення результативності функціонування медичної установи [4]:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально - психологічні.

Основні способи адміністративного впливу, що можуть застосовуватися в медичних закладах включають [5]:

- організаційні методи - розробка нормативної документації, статуту, посадових інструкцій, колективного договору, штатного розкладу;

- розпорядчій вплив - пряме адміністративне регулювання, що має конкретний напрям. Призначаються відповідальні виконавці, точні терміни виконання (наказ, контроль);

- дисциплінарна відповідальність і стягнення - застосовуються як результат дисциплінарного проступку, порушення функціональних обов'язків;

- матеріальна відповідальність і стягнення покладається на співробітника за шкоду заподіяну організації, відповідно до законодавства (штраф, відшкодування, збитки). Матеріальна відповідальність підрозділяється: повну, часткову, колективну;

- адміністративна відповідальність і стягнення - розглядаються в разі адміністративного правопорушення (попередження, штраф, виправні роботи, арешт).

Адміністративні методи здійснюють вплив на персонал за допомогою влади, жорсткої дисципліни, адміністративних стягнень. Регламентуються адміністративним актом до виконання.

Серед економічних способів впливу, що використовуються в медичних закладах державної форми власності найпоширенішим є використання наступних:

- господарський розрахунок - метод, який використовує матеріальну зацікавленість персоналу, колективу, який підвищує відповідальність і результат дій. Фонд оплати праці, самофінансування, економічні нормативи-інструменти господарського розрахунку, в сукупності економічний механізм господарських відносин;

- матеріальне стимулювання - спосіб матеріальної винагороди (премія, заробітна плата, пільги). Заробітна плата, згідно ЗУ «Про оплату праці», винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [6];

. При використанні соціального механізму, беручи до уваги взаємини і потреби співробітників, використовують соціально-психологічні методи

управління. Для ефективного впливу на колектив необхідно враховувати психологічні, моральні особливості індивіда, групи і колективу в цілому.[7]

Соціально - психологічні методи - вплив на персонал, за допомогою знань психології і соціології, поділяються на дві основні групи: [7]

- соціологічні методи, об'єкт – люди/трудові колективи, їх взаємовідносини, взаємодії у трудовій діяльності;
- психологічні методи, вплив на конкретну людину, індивіда.

Соціологічні методи спрямовані на виявлення лідера, можливостей співробітника і його орієнтованості в професійній сфері, а також вивчення процесів формування і розвитку трудових колективів. Проводиться збір інформації, розподіл кадрів по посадових позиціях, відстежується і контролюється кваліфікація співробітників. [8]

Соціологічні методи:

- анкетування - можливість збору інформації шляхом опитування;
- інтерв'ю - бесіда питання - відповідь;
- соціометричний метод - аналіз взаємовідносин в колективі, виявлення неформальних лідерів;
- спостереження - процес збирання інформації за допомогою глибокого вивчення конкретного співробітника;
- співбесіда - дозволяє безпосередньо взаємодіяти з персоналом.

Правильна характеристика співробітника, дозволить спрогнозувати його дії в професійній діяльності. Взаємовідносини співробітників можуть розвиватися за різними сценаріями, необхідно закласти у відносини ті моральні цінності, при яких будь-яка дія: змагання, спілкування, конфліктна ситуація, будуть спиратися на моральні пріоритети взаємодій.

Особливістю психологічних методів є вивчення конкретної людини з його внутрішньої позиції сприйняття, тим самим знаходяться важелі психологічного впливу при направленні людини в трудовій діяльності, відповідно займаній посаді. [8]

Психологічні методи управління персоналу, що застосовуються в медичних закладах:

- навіювання - психічний вплив на працівника, з метою актуалізації або зміни певних установок, ціннісних орієнтацій або вчинків;
- переконання - аргументований вплив на психологію індивіда, його поведінку;
- наслідування - особистість лідера, є прикладом для колективу;
- залучення - психологічний прийом, який об'єднує колектив;
- спонукання - позитивний моральний вплив на персону, мотивуючий до трудової діяльності;
- примус - вплив на співробітника проти його волі;
- засудження - психологічний прийом впливу;
- вимога – результативно лише при високому рейтингу авторитету керівника. Легко можна перейти рамки вимоги, в примус, заборону;
- заборона - навіювання співробітнику обмеження в діяльності;
- осуд - негативний вплив;
- натяк - вплив непрямым переконанням;
- комплімент, похвала - позитивний вплив;
- прохання - шанобливе ставлення до співробітника, неформальне спілкування;
- порада - вплив шляхом переконання або прохання.

Соціально-психологічні методи засновані на моральному впливі та найбільш ефективні в умовах застосування в комфортному середовищі взаємодії.

Таким чином, забезпечуючи організацію трудовими ресурсами - персоналом, для ефективного впливу на персонал установи необхідно організувати, координувати, мотивувати і контролювати його діяльність в процесі функціонування.

Проаналізувавши методи управління персоналом, що найчастіше використовуються в медичних закладах України, відзначимо, що основна роль



відводиться економічним методам. Проте нажаль, неможливо вирішувати питання управління персоналом, не використовуючи адміністративні методи та не використовуючи можливості соціально - психологічних методів. Це дозволяє говорити про необхідність удосконалення діючої системи управління персоналом в установах охорони здоров'я. Повноцінний комплекс заходів має використовуватися для досягнення максимальної ефективності управління персоналом медичного закладу.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УНІВЕРСИТЕТСЬОЇ КЛІНІКИ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

### 2.1 Загальна характеристика Університетської клініки СумДУ

Відповідно до Положення про Університетську клініку Сумського державного університету (Укл СумДУ), Укл СумДУ це заклад охорони здоров'я, який є лікувально-навчально-науковим структурним підрозділом СумДУ поліклінічно-амбулаторного типу і не є юридичною особою. [9]

Головною метою діяльності клініки є надання вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги, забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників за стандартами вищої освіти, проведення науково-дослідної роботи, розробка, апробація та впровадження нових медичних технологій, навчання студентів, інтернів, магістрів, клінічних ординаторів. [9]

Серед основних завдань Укл СумДУ варто виділити як основні: [9]

- організацію і надання медичної допомоги населенню;
- забезпечення умов для клінічної підготовки студентів, науково-педагогічних та медичних працівників у межах відповідних освітніх програм;
- підвищення якості освіти і виховання студентів, науково-педагогічних та медичних працівників за стандартами медичної освіти, забезпечення їх практичної підготовки;

Для здійснення діяльності клініки університетом було виділено спеціальні приміщення, в яких створено необхідну лікувально-діагностичну базу та які відповідають вимогам санітарних норм і правил, галузевому стандарту безпеки праці тощо. [9]

Джерелами фінансування клініки є кошти Державного бюджету України, в тому числі власні надходження Сумського державного університету, а саме: [9]

- доходи від плати за послуги клініки, що надаються згідно з законодавством;
- за оренду майна, яке знаходиться у підзвіті клініки;
- кошти, які обліковуються на субрахунках інших підрозділів СумДУ (при виконанні відповідних замовлень);
- кошти від підприємств, організацій, фізичних осіб та інших бюджетних установ для виконання цільових заходів;
- кошти від виконання госпдоговорів та грантових проектів;
- благодійні внески від організацій, підприємств, громадян;
- інші джерела, що не суперечать чинному законодавству України.

Відповідно до «Звіту про підсумки роботи за напрямом спортивно-оздоровчої діяльності та надання медичних послуг у 2020 році», у 2020 році порівняно до 2019 перелік послуг надаваних клінікою був дещо розширений. [10] Повний перелік послуг представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Види послуг Університетської клініки СумДУ [10]

<b>УКл 2019</b>	<b>УКл 2020</b>
1.Консультативна робота професорсько-викладацького складу медичного інституту	1.Консультативна робота професорсько-викладацького складу медичного інституту
2. УЗД, функціональна діагностика	2. УЗД, функціональна діагностика УЗД дитяча ЕХОкардіоскопія УЗД дорослих
3. Фізіотерапевтичні послуги	3. Фізіотерапевтичні послуги
4. Масаж	4. Масаж
5.Лікування в умовах денного стаціонару	5.Лікування в умовах денного стаціонару
6. Гідрокінезотерапія	6. Гідрокінезотерапія
7. Аквапрограми для вагітних	7. Аквапрограми для вагітних
8. Оздоровчі заняття з плавання для дітей та немовлят.	8. Оздоровчі заняття з плавання для дітей та немовлят.
9. Медична та фізична реабілітація.	9. Медична та фізична реабілітація.
10. Амбулаторна хірургія	10. Амбулаторна хірургія
11.Медичні огляди іноземних студентів – більш інформативний перелік лаб.досліджень щодо інфекційного статусу	11.Медичні огляди іноземних студентів. Заклучення договорів з іноземними студентами на річне обслуговування. Проходження медоглядів іноземними студентами іншого ЗВО (СНАУ)

12.Медичне забезпечення центру спортивної медицини - більш інформативний перелік лаб.досліджень щодо гормонального статусу	12.Медичне забезпечення центру спортивної медицини - більш інформативний перелік лаб.досліджень щодо гормонального статусу
14. Оформлення довідок для занять у басейні	14. Оформлення довідок для занять у басейні
15.Робота центру комп'ютерної томографії	15.Робота центру комп'ютерної томографії
16.Робота медичної лабораторії: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Гематологічні дослідження</li> <li>▪ Біохімічні дослідження</li> <li>▪ Експрес-діагностика</li> <li>▪ Мікроскопічні дослідження</li> <li>▪ ІФА дослідження на імунохемілюмінесцентному аналізаторі</li> </ul>	16.Робота медичної лабораторії: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Гематологічні дослідження</li> <li>▪ Біохімічні дослідження</li> <li>▪ Експрес-діагностика</li> <li>▪ Мікроскопічні дослідження</li> <li>▪ ІФА дослідження на імунохемілюмінесцентному аналізаторі</li> <li>▪ коагулометрія</li> </ul>
17.Рентгенологічні дослідження (за договором)	17.Рентгенологічні дослідження (за договором)
19. Косметологічні послуги	19. Косметологічні послуги
20. Надання послуг клініки медичним закладам на підставі договорів.	20. Надання послуг клініки медичним закладам на підставі договорів.
21. Оглядова служба з оформленням медичних санітарних книжок.	21. Оглядова служба з оформленням медичних санітарних книжок.
22. Підписання декларацій на медичне обслуговування.	22. Підписання декларацій на медичне обслуговування.
23. Створення центру клінічних досліджень.	23. Створення центру клінічних досліджень
	24. Проведення попередніх (періодичних) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці (зг.наказу № 246)

З метою забезпечення високих стандартів діагностичного процесу та розширення спектру лабораторних досліджень, Університетська клініка продовжила співпрацю з офіційним дистриб'ютером всесвітньо відомої компанії «Roshe Diagnostics» (Швейцарія), що дає змогу працювати на електрохемілюмінесцентному аналізаторі «Cobas e 411» та швидко отримувати високо-достовірні результати аналізів. [10]

Вдалося покращити матеріально-технічне забезпечення та розширити спектр послуг за рахунок придбання сучасного двоканального коагулометра К 3002 OPTIC (виробництва KSELMED, Польща), за кошти субрахунків Університетської клініки частково та медичного інституту. [10]

Послугами клініки у 2020 році скористалося загалом 8077 осіб, з них 1326 – співробітники Сумського державного університету та 1746 – особи, що навчаються в СумДУ.

Таблиця 2.2 - Кількість користувачів послуг Університетської клініки СумДУ

[10]

Користувачі послуг	Усього за 2017 р.	Усього за 2018 р.	Усього за 2019 р.	Усього за 2020 р.
1.Користувачі соціальних послуг УК	2317	4607 (+98%)	6335 (+37%)	3072 (-51,5%)
1.1. Співробітники	924	2338 (+60%)	3129 (+34%)	1326 (-57,6%)
1.2. Особи, що навчаються	1393	2269 (+65%)	3206 (+41%)	1746 (-45,5%)
2. Інші користувачі послуг УК	1098	2577 (+134%)	3180 (+24%)	5005 (+57,3%)
<b>Усього:</b>	<b>3415</b>	<b>7184 (+110%)</b>	<b>9515 (+32%)</b>	<b>8077 (-15,1%)</b>

Проаналізувавши дані по кількості користувачів послуг Університетської клініки у 2020 році порівняно з 2019 можна відмітити загальне скорочення кількості користувачів на 15%, що може бути поясненою дистанційною формою роботи та ситуацією з пандемією COVID-19. [10]

Витрати та надходження Університетської клініки у 2018 та 2019 роках представлено в Додатку А.

Проаналізувавши наведені у Додатку дані можна зробити висновок про те, що хоча надходження закладу постійно зростають, установа все-одно залишається неприбутковою, демонструючи негативний баланс надходжень/витрат через діяльність з оновлення та розширення переліку медичної техніки.

Найбільшою категорією витрат є фонд оплати праці, що у 2019 році склав 2 014 735 грн.

Консультативний прийом здійснюється за 18 напрямками для дорослих та 5 напрямками для дітей. Повний перелік напрямків прийому Університетської клініки Сумського державного університету представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Перелік напрямків консультативного прийому дорослих та дітей Університетської клініки СумДУ [11]

Для дорослих			Для дітей
Гастроентерологія	Кардіологія	Пульмонологія	Дерматовенерологія
Гематологія	Неврологія	Ревматологія	Дитяча хірургія
Гінекологія	Нейрохірургія	Спортивна медицина	Ортопедія
Дерматовенерологія	Онкологія	Стоматологія	Отоларингологія
Ендокринологія	Отоларингологія	Терапія	Педіатрія
Інфекційні хвороби	Психіатрія	Хірургія	

## 2.2 Аналіз організаційної структури та системи управління персоналом закладу

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

Стратегія розвитку організації залежить від процесу планування, від обраної керівником структури управління, що відповідає поставленим цілям, завданням, програмами. Організація, взаємодіючи із зовнішнім середовищем, задає той вектор управління колективом, при якому задовольняються запити персоналу, тим самим підвищуючи ефективність виробництва.

Головною метою структури управління Університетської клініки СумДУ є своєчасність і ефективність надання медичних послуг кваліфікованими кадрами організації. Організаційна структура Університетської клініки Сумського державного університету представлена у Додатку Б.

Діяльність Університетської клініки організована на базі лінійно-функціональної структури управління, накази виконуються грамотно і точно.

Уся відповідальність за прийняті рішення лягає на плечі лінійного керівника (головного лікаря), саме йому підпорядковується колектив. Кожен функціональний відділ (лікувально профілактичний та діагностичний) відповідає за закріплену діяльність, збирає і аналізує статистику, складає звіти у

відповідний період. І тільки спільна робота всіх ланок цього ланцюга призводить до результативної діяльності всієї організації.

В основі надання медичної допомоги має значення здоров'я населення, турбота про людей, про майбутнє країни, так як людина є головною одиницею життєдіяльності. Але піклуючись про інших, керівництво все-одно повинне планувати роботу колективу з найменшими витратами трудового ресурсу організації, адже діяльність організації 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.

Лінійно-функціональна структура допомагає у вирішенні завдань керівництва за допомогою виконавців, її основа - спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підрозділами установи. Формується ієрархія функцій зверху вниз.

Лінійно - функціональна структура має свої переваги і недоліки, які представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури [12]

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1. Найбільш детальна підготовка задач і рішень, пов'язаних з кваліфікацією співробітників.	1. Найменша взаємодія на горизонтальному рівні, виникнення суперечок, конфліктних ситуацій.
2. Звільнення головного керівництва від аналізу проблем по ланках.	2. Формальність відповідальності в реалізації діяльності, рішення і виконання провадиться різними людьми.
3. Залучення експертів у міру необхідності.	3. Максимальна централізація по вертикалі.
4. Професійна мотивація в структурі управління медичної організацією.	4. Багатопрофільність призводить до збільшення обсягу роботи керівного складу через необхідності погодження рішення по функціональним службам.
5. Зниження копіювання функції.	
6. Координації функціональної діяльності.	

Для раціональної взаємодії всіх служб, при виконанні стратегії розвитку медичної організації, керівництву необхідно чітко і ясно ставити мету,

віддавати розпорядження, а підлеглим - виконувати накази, виконувати функціональні обов'язки, відповідно до кваліфікації працівника, постійно підвищуючи шляхом навчання свої теоретичні знання та практичні навички. Усе це дозволить досягти позитивних результатів роботи в найбільш короткі терміни. [12]

Університетська клініка СумДУ є на ринку медичних послуг конкуруючим суб'єктом, тому ефективність діяльності установи залежить від здатності адаптуватися до постійно мінливих умов. Серед найбільших конкурентів організації приватної форми власності можна виділити Медичний центр «Еледія», клініку «МедСоюз», медичний центр «Флоріс», медична лабораторія «Синево» та інші.

Схема посад УКл СумДУ представлена на рис. 2.1.

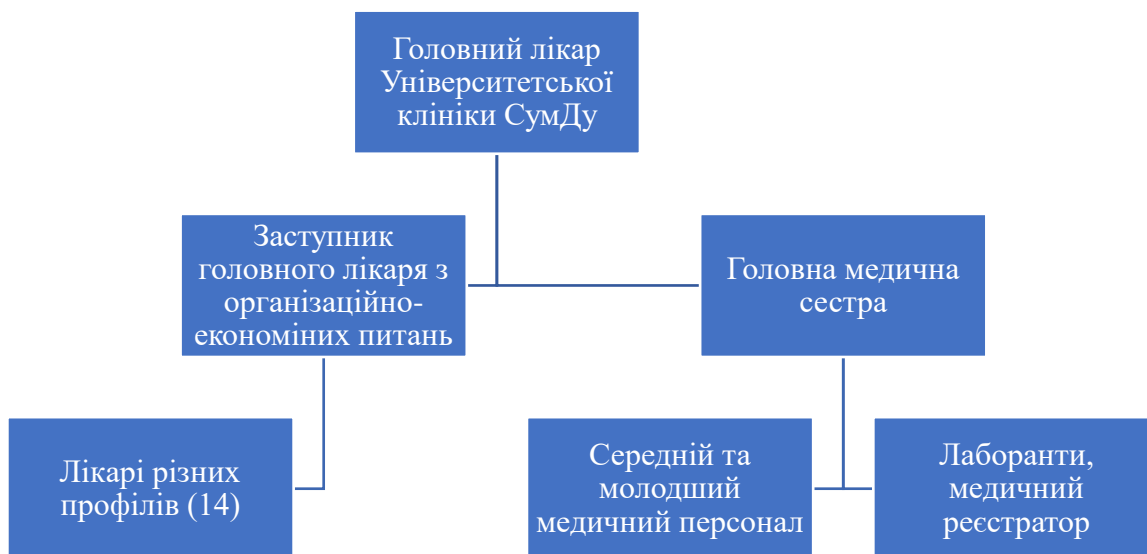


Рисунок 2.1 – Схема посад Університетської клініки СумДУ

Головний лікар Університетської клініки СумДУ координує і контролює діяльність установи, в його функціональні обов'язки, згідно Типової посадової інструкції працівника університету на посаді головного лікаря входить [13]:

- керувати персоналом клініки;



- відповідати за кадрову політику в Університетській клініці;
- формувати штат клініки;
- організовувати роботу з населенням;
- сприяти розвитку діяльності клініки;
- забезпечувати впровадження нових послуг клініки;
- контролювати дотримання штатно-фінансової дисципліни;
- дбати про розвиток та збереження матеріальної бази клініки, забезпечувати оптимальне використання коштів, які відповідно до нормативної бази університету надходять на субрахунки клініки та її структурних підрозділів;
- надавати пропозиції щодо морального та матеріального заохочення співробітників клініки та осіб, що надають послуги та ін.

Чисельність кадрового складу та кадрової структури організації залежить від затвердженого штатного розкладу відповідно до законодавчої документації, розробленого роботодавцем в рамках компетенції, затвердженого в статуті організації. Включає перелік посад, спеціальностей з розрахунку штатних одиниць - списковий і кількісний склад фахівців необхідний для функціонування установи. Штатний розпис УКл СумДу представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Штатний розпис УКл СумДу станом на 01.06.2019 рік

№ п/п	Посада	Кількість шт.од.	Оклад, грн
1	Головний лікар	1,00	5086
2	Заступник головного лікаря	1,00	4324
3	Головна медична сестра	1,00	4200
4	Сестра-господиня	1,00	2700
5	Реєстратор медичний	1,00	2859
6	Лікар	0,25	1193
7	Лікар-акушер-гінеколог (вищої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
8	Лікар-невропатолог (вищої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
9	Лікар-офтальмолог (першої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
10	Лікар-хірург (першої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
11	Лікар-дерматовенеролог (першої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193

12	Лікар-отоларинголог (вищої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
13	Лікар ультразвукової діагностики (першої кваліфікаційної категорії)	0,25	1193
14	Лікар-педіатр	0,25	1193
15	Лікар-рентгенолог	0,50	1913
16	Лікар-стоматолог	0,25	1193
17	Лікар зі спортивної медицини	0,25	1193
18	Лікар-терапевт	0,25	1193
19	Лікар-лаборант (вищої кваліфікаційної категорії)	1,00	4772
20	Акушерка	1,00	3237
21	Сестра медична (вищої кваліфікаційної категорії)	0,50	1680
22	Рентгенолаборант	2,00	3048
23	Сестра медична	2,00	3048
24	Лаборант	1,00	3237
25	Молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	4,00	2480
	Всього по підрозділу	20,00	

У штаті Університетської клініки присутні посади для 16 лікарів, 4 медсестер, 1 санітарки, 2 лаборантів, 1 акушерки, 1 реєстратора медичного. Всього в штатному розписі зазначено 25 посад.

Наймання персоналу здійснює головний лікар і на жаль більш раціонального підходу до управління кадровим потенціалом в установі поки не існує.

На даний момент, в організації використовуються наступні методи набору персоналу:

- активні методи - набір кадрів з навчальних закладів (переважно Медичного Інституту СумДУ), центру зайнятості (презентації, ярмарки робочих місць);
- пасивні методи - засоби масової інформації (оголошення, реклама), особи пропонують самі себе.

При відборі кандидата застосовують такі вимоги:

- освіта;
- професійні навички;

- стаж трудової діяльності;
- допуск до роботи за медичними показаннями;
- характеристики психотипу (інтелект, конфліктність і т.д.);
- особисті та професійні якості.

Відбір на вакантні місця здійснюється поетапно:

- попередній етап починається зі збору інформації;
- анкетування та заповнення бланка заяви;
- письмове тестування (аналіз результатів);
- співбесіда, безпосередньо на місці роботи, головним лікарем;
- медичний огляд;
- наказ про прийом на вакантну посаду.

Дані етапи відбору персоналу дозволяють пізнати людину, оцінити грамотність мови, вміння спілкуватися: говорити і слухати. Методом тестування та методом практичних маніпуляцій визначаються професійні знання, а також характеристикою з попереднього місця роботи навички, компетентність претендента.

Основна заповідь медичного працівника «Не нашкодь», етичний кодекс, моральні принципи медицини, відповідальність спрямовані на якісне виконання медичних послуг, тому оцінюються і особистісні характеристики претендентів на робочі місця.

Прийом на відповідну посаду закріплюється укладанням трудового договору, підписаного обома сторонами. З даного моменту обидві сторони мають, як права, так і обов'язки і несуть відповідну Типовій посадовій інструкції відповідальність [13 - 21].

Співробітник стажується, розстановка персоналу здійснюється безпосередньо головним лікарем - лікарі, старшою медичною сестрою - середній і молодший медичний персонал, строго у відповідності кваліфікації, особистісних якостей, теоретичних знань і практичних навичок.

## 2.3 Дослідження мотивації та задоволеності персоналу Університетської клініки СумДу

Мотивація являє собою процес створення системи умов або мотивів, які мають вплив на поведінку людини, що направляють його в потрібну для організації сторону, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у досягненні цілей. [22]

В УКл СумДу використовуються два види мотивації:

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

Система матеріальної винагороди включає як жорстку, так і гнучку частину заробітної плати. Оплата обчислюється за наказом. Є наявність базової ставки, яка коливається в залежності від займаної посади, від стажу, від професійної компетенції - наявність категорії.

- Нематеріальна форма. Включає чинники, які стосуються соціального захисту працівників профспілковими організаціями, захист професійних інтересів, повний соціальний пакет (відрахування до фондів). Щорічний повний медичний огляд, для профілактики професійних захворювань. Відпустка 28 календарних днів - основний, додатковий відпустку 14 календарних днів. Кар'єрне зростання, додаткову освіту, підвищення кваліфікації. Створення комфортних умов (кімнати відпочинку, розвивається корпоративна культура).

Серйозний мотивуючий фактор, можливість мати повагу колег і пацієнтів, відчувати себе значущим і потрібним співробітником.

Для виявлення ступеню задоволеності співробітників місцем та умовами роботи нами було проведено дослідження методом усного опитування. Усього було опитано 20 співробітників УКл СумДу.

Першим пунктом нашого дослідження було виявлення основних причин/мотивів до праці медичного персоналу Університетської клініки СумДу. З запропонованого переліку причин респонденти мали обрати 5

найбільш вагомим для них особисто. Відповіді респондентів представлені на рис. 2.2.

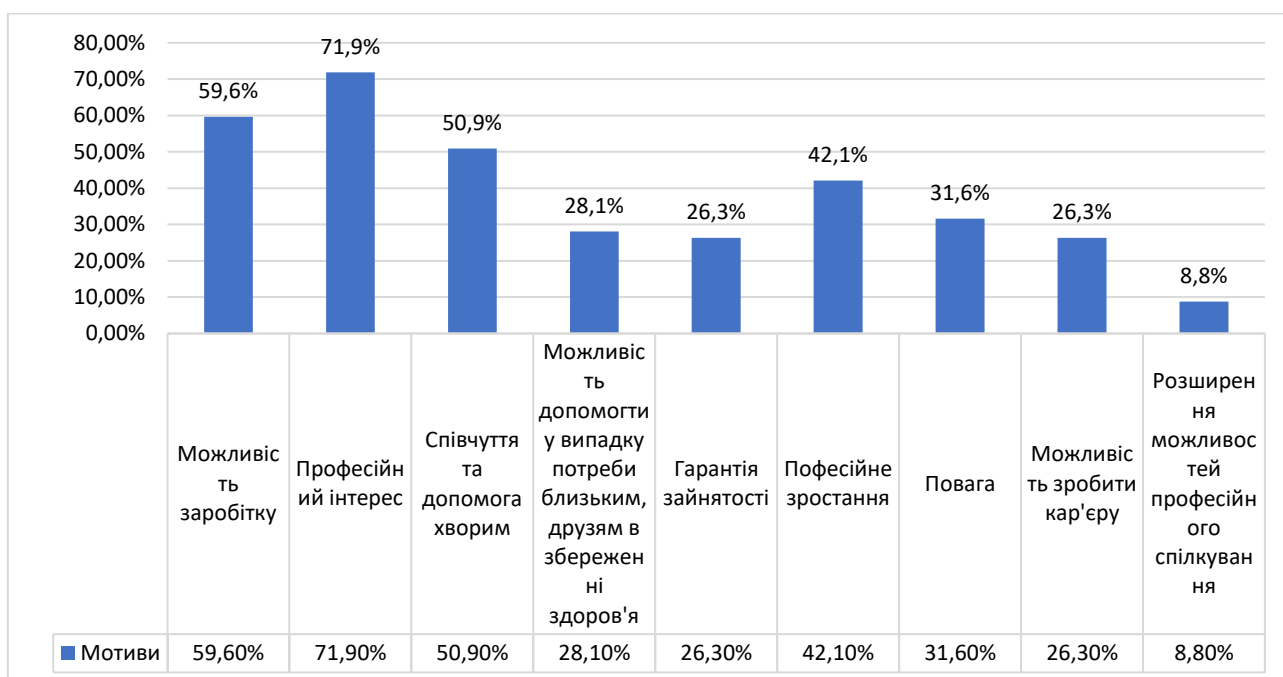


Рисунок 2.2 – Основні мотиви до роботи персоналу Університетської клініки СумДу

Отже, з отриманих результатів ми маємо змогу заключити, що найбільш вагомими причинами для роботи працівники УКл СумДу обрали можливість заробітку, професійний інтерес, співчуття та допомога хворим.

Наступним пунктом нашого дослідження було вивчення найбільш вагомим стимулюючих факторів, які найефективніше б спонукали медичних працівників УКл СумДу до роботи.

З запропонованого переліку стимулів респонденти мали обрати 5 найбільш вагомим для них особисто. Відповіді респондентів представлені на рис. 2.3.

Отже, серед основних стимулюючих факторів, що сприяють покращенню роботи персоналу, співробітники Університетської клініки виділили справедливую оплату праці, комфортні умови праці, наявність сучасного

медичного обладнання та можливості професійного зростання як найбільш ефективні та впливові.

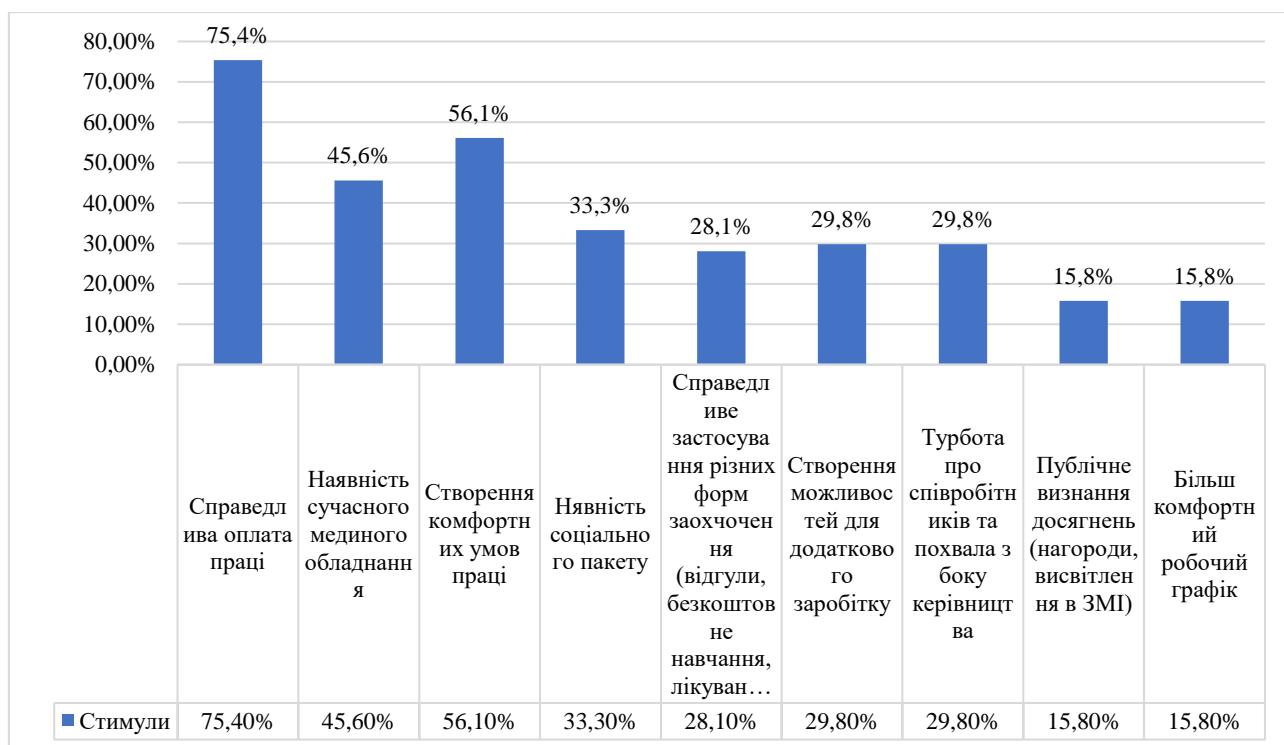


Рисунок 2.3 – Основні стимулюючі фактори для медичного персоналу УКл СумДу

Третім пунктом, який було досліджено є виявлення причин незадоволеності медичного персоналу. З запропонованого переліку причин респонденти мали обрати 5 найбільш вагомих для них особисто. Відповіді респондентів представлені на рис. 2.4.

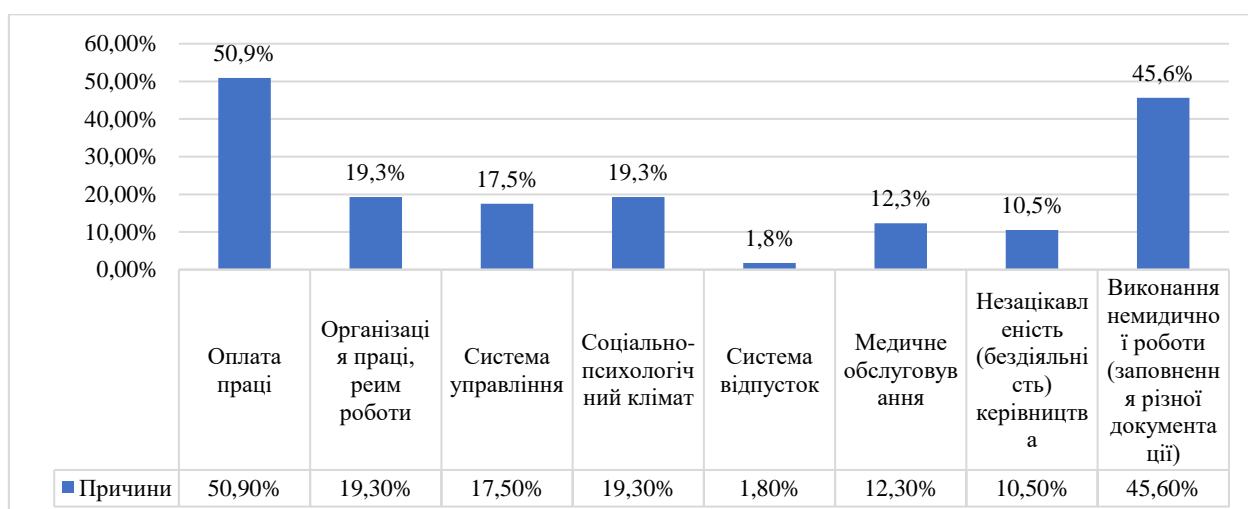


Рисунок 2.4 – Основні причини незадоволеності роботою медичного персоналу УКл СумДу

При оцінці медичним персоналом основних причин незадоволеності роботою було виявлено, що найчастіше працівники невдоволені оплатою праці та необхідністю виконувати немедичну роботу (заповнення документації).

Отже, за результатами аналізу проведеного в розділі 2 даної кваліфікаційної роботи було виявлено наступні недоліки та проблеми присутні в Університетській клініці:

- Організаційні проблеми – кадрове планування, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- Проблеми фінансово-економічного характеру, як результат – матеріальна невдоволеність співробітників;
- Проблеми інформаційно-технологічного характеру – присутня необхідність постійного заповнення документів;
- Проблеми методичного характеру – відслідковується деяка невідповідність використовуваних методів управління персоналом системі інтересів співробітників.

У наступному розділі буде запропоновано комплекс заходів для вирішення виявлених проблем.

## РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМДУ

### 3.1 Комплекс заходів для покращення системи управління персоналом в УКл СумДу

У результаті аналізу діючої системи управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету, для усунення виявлених проблем виділяємо напрямки удосконалення управління персоналом (схематично зображені на рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрямки удосконалення управління персоналом УКл СумДу

Напрямок 1. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить:

- поліпшити роботу документообігу, алгоритм дозволить контролювати упущення в документації на місцях, тобто збір, систематизація, контроль будуть виконані на рівні виконавців, що також значною мірою полегшить співробітникам процес заповнення співробітниками необхідної документації і нівелює тим самим негативний вплив на їх мотивацію необхідності витрачання часу на немедичну роботу;

- доступ і обмін інформацією вивільняє час для найбільш пріоритетних завдань, а час є головним фактором у збереженні здоров'я і життя людини;



- використання і доступ до бази даних пацієнта, скорочує час роботи з паперовою документацією;

- організувати дистанційне навчання співробітників, комп'ютерне тестування;

- надати медичну допомогу в онлайн режимі і т.д.

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

Напрямок 2. Покращення системи відбору та найму персоналу. Для формування ефективного та кваліфікованого колективу, необхідно звернути увагу на принципи підбору і найму фахівців. Удосконалення управління персоналом УКл СумДУ може включати в себе введення нових систем тестування і оцінки працівників, зміну як джерел пошуку кандидатур так й інші нововведення.

З метою підвищення ефективності підбору та найму пропонуємо більш ефективно організувати взаємозв'язок Медичного Інститут СумДУ та Університетської клініки, використовуючи такі методи роботи зі студентами як:

- Профорієнтаційна робота. Переважно зі студентами молодших курсів. Так як хто значна кількість студентів ВНЗ часом не впевнені, що зробили вірний вибір обравши ту чи іншу спеціальність. Таким чином, суспільство отримає дипломованого фахівця, який буде виконувати свою роботу найкращим чином, не розмислюючи над тим чи можливо варто змінити спрямування чи професію;

- Проведення додаткових навчальних занять за вибором, де б навчили що студентів з чого потрібно починати пошук роботи, як правильно писати резюме, як поводитися під час співбесіди, що таке трудовий договір, правомірність роботи за випробувальним строком і багато іншого.

Напрямок 3. Поліпшення системи навчання та розвитку персоналу - вдосконалення концепції безперервного навчання (самопідготовка, професійне навчання, перепідготовка та т.д) мають включати:

- підвищення професійного рівня фахівців з управління персоналом;
- атестацію співробітників (кваліфікований кадровий склад);
- планування соціального та професійного розвитку з урахуванням передових практик;
- навчання персоналу навичкам роботи в електронному форматі;
- систему наставництва.

Реалізація цілей, рівень професійної майстерності, розширення професійних і соціальних можливостей, є результатом концепції безперервного навчання. Конкурентоспроможність медичного персоналу вимагає постійного підвищення їх професійного рівня в поєднанні з соціальною мобільністю.

Напрямок 4. Покращення умов праці. У результаті проведення опитування було виявлено, що в УКЛ СумДУ присутня певна кількість співробітників, які є частково невдоволені умовами праці у закладі.

Таким чином, з метою покращення умов праці медичних працівників, які обслуговують сучасне медичне обладнання та пацієнтів можна запропонувати здійснення більш серйозного аналізу потенційних ризиків здоров'ю співробітників, а саме:

- визначення і ранжування професійних груп підвищеного ризику середніх медичних співробітників різних спеціальностей з метою виділення пріоритетних напрямків досліджень по медицині праці;
- розробка методології оцінки ризику здоров'ю медичних працівників при впливі різноманітних факторів;
- розробка принципів санітарно-епідеміологічної експертизи сучасного високотехнологічного медичного обладнання з метою забезпечення його безпеки для обслуговуючого персоналу;

- розробка інформаційних програм для медичних працівників, які обслуговують сучасне що обладнання, яке є джерелом різноманітних ризиків (у вигляді посібників, брошур, лекцій, статей в спеціалізованих медичних журналах, Інтернет, тощо);
- реальне впровадження диференційованих систем профілактики захворювань.

Реалізація запропонованих напрямків вдосконалення процесу управління персоналом дозволить організувати і скоординувати діяльність кадрового складу медичної установи більш ефективно. Враховуючи зарубіжний досвід управління персоналом установи охорони здоров'я, можна з упевненістю стверджувати, що основне вдосконалення управління установи - це вдосконалення управління персоналом.

### **3.2 Механізм покращення мотивації персоналу УКл СумДу та схема його впровадження**

На підставі отриманих в попередньому розділі даних був розроблений сучасний комплексний мотиваційний механізм, що складається з комплексу взаємодоповнюючих методів стимулювання персоналу, заснований на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників та диференційованої оцінки внеску в трудовий процес кожного співробітника.

В основі матеріальних методів стимулювання комплексного мотиваційного механізму лежить система КПП, яка служить для розрахунку стимулюючих виплат. Повинні бути розроблені і введені чіткі та прозорі показники ефективності роботи для лікарів та медичних сестер, проведено ранжування цих показників за ступенем важливості і об'єктивності оцінки, а також встановлено критерії виконання кожного показника у відсотках.

Для лікарів можуть бути запропоновано використання наступних показників: «Зниження обґрунтованих скарг пацієнтів на якість послуг», «Підвищення задоволеності якістю надання медичної допомоги», «Зниження часу очікування на прийом до лікаря (хвилин)», «Збільшення питомої ваги

вилікуваних із загального числа первинно звернувшись», «Зниження кількості ускладнень», «Якісне заповнення медичної документації», «Виконання державного замовлення (фінансового плану)». Можуть бути використані додаткові показники, такі як «Кількість первинних пацієнтів, які залишилися на лікування», який відображає вміння лікаря знаходити контакт з первинним пацієнтом і мотивувати його на лікування в цій клініці.

Для медичних сестер можна запропонувати застосування таких показників як «Дотримання санітарно-епідеміологічного режиму», «Дотримання норм медичної етики та деонтології», «Дотримання трудової дисципліни», «Якісність заповнення медичної документації», «Зниження обґрунтованих скарг з боку пацієнтів», «Зниження обґрунтованих скарг з боку лікарського персоналу».

Співробітник може вважатися результативним, якщо протягом року він набирає щомісяця не менше 90% від планових показників по системі КПІ, від цього розраховуватимуться розміри стимулюючих виплат і бонусів.



Рисунок 3.2 – Схема комплексного механізму мотивації персоналу

Таким чином, система КПП дозволяє визначити найбільш результативних медичних працівників в організації. Розмір матеріальних і нематеріальних бонусів безпосередньо залежить від результативності співробітника, тим самим стимулюючи його на ефективну трудову діяльність.

Методи удосконалення системи мотивації:

- матеріальне стимулювання (премії, доплати, надбавки), акцент на додаткові виплати, що залежатимуть від результативної діяльності персоналу, адаптованих до ринкових умов;
- підвищення рівня заробітної плати, якщо такі можливості в організації існують;
- нематеріальне стимулювання (надання пільгових путівок на відпочинок і лікування, покращення умов праці – підвищення рівня безпеки на робочому місці, організація пільгового харчування, уважне ставлення керівника до пропозицій співробітників спрямованих на удосконалення процесів роботи клініки, оголошення подяки та висвітлення досягнень в ЗМІ, делегація повноважень для вирішення певних операційних питань і т.д.).

Застосовуючи метод анкетування співробітників на постійній основі, керівництво завжди матиме змогу знаходитися в курсі потреб медичного персоналу, коригуючи систему мотивації, підвищуючи рівень мотивації співробітника, покращуючи якість медичних послуг.

Для полегшення впровадження запропонованих в даній роботі змін нами було розроблено схему поетапної їх реалізації, яка представлена на рис. 3.3.

### Планування

- Аналіз середньоринкової оплати праці
- Аналіз умов праці
- Аналіз мотивів і стимулів професійної діяльності
- Аналіз існуючих систем мотивації
- Аналіз рівня задоволеності працею медичного персоналу
- Формування точних цілей і задач медичного закладу

### Розробка та апробація

- Відбір показників КПП та їх питомої ваги
- Ув'язка стимулюючих виплат з результативністю праці
- Відбір нематеріальних методів стимулювання
- Підготовка документальної бази

### Аналіз результатів

- Підвищення / зниження задоволеності пацієнтів медичною допомогою
- Позитивна/негативна динаміка в показниках роботи медичного закладу

Як результат: покращення показників здоров'я населення

### Рисунок 3.3 – Схема впровадження запропонованих змін

Таким чином, нами розроблений сучасний мотиваційний механізм, який включає комплекс взаємодоповнюючих факторів стимулювання персоналу, заснований на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів, диференційованої оцінки внеску в трудовий процес кожного співробітника. В основі матеріальних методів стимулювання лежить система КПП, що дозволяє диференційовано оцінювати внесок кожного співробітника і якість його праці.

При впровадженні сучасного комплексного мотиваційного механізму в управління персоналом медичних організацій очікуються позитивні зміни в діяльності медичного закладу, а саме зростання якісних і кількісних показників результативності та підвищення задоволеності пацієнтів якістю та доступністю медичних послуг.

## ВИСНОВОК

Підвищення ефективності управління медичною установою 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 дипломної роботи полягає в постійній необхідності підвищення ефективності використання трудових ресурсів в медичних закладах через постійно зростаючу конкуренцію на ринку медичних послуг міста Суми.

В даній кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні основи управління персоналом, проведений аналіз діючої системи управління персоналом Університетської клініки Сумського державного університету. Проведено аналіз задоволеності працівників умовами праці та виявлено основні стимули, мотиви та причини, що впливають на їх бажання працювати та результативність.

Основними мотивами, що впливають на роботу лікарів УКл СумДу є професійний інтерес, можливість гідного заробітку, співчуття і допомога хворому, а також наявність умов для професійного зростання.

Лікарський і середній медичний персонал в переважній більшості виділив наступні основні стимули до поліпшення професійної діяльності: справедлива оплата праці, наявність додаткових пільг, можливість планування роботи на свій розсуд, а також створення комфортних умов на робочому місці, наявність сучасного медичного обладнання та створення можливостей для професійного зростання.

З метою вдосконалення системи управління персоналом були запропоновані наступні рекомендації:

- Впровадження сучасних інформаційних технологій.
- Покращення системи навчання та розвитку персоналу, як результат концепції безперервного навчання.
- Удосконалення системи мотивації.
- Удосконалення процесу відбору та найму персоналу.
- Покращення умов праці.

Як результат, можемо стверджувати, що у сучасному світі неможливо ігнорувати систему мотивації персоналу, адже вона впливає на ефективність роботи, яка в свою чергу, визначає результат діяльності організації.

Керівництво повинно бути в курсі потреб співробітників, своєчасно корегуючи, постійно підвищуючи рівень системи мотивації, тим самим покращуючи якість медичних послуг.

Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом Університетської клініки СумуДу сприятимуть підвищенню якості медичних послуг, кваліфікованому і своєчасному ухваленню рішень, задоволеності з боку пацієнта.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2009. – Т.1. – 605 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://management.fem.sumdu.edu.ua/docs/Shvindina\\_Management\\_2010\\_3.pdf](https://management.fem.sumdu.edu.ua/docs/Shvindina_Management_2010_3.pdf)
2. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами / П. Книш // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2014. - Вип. 3. - С. 234-244. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2014\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_3_26)
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/2N2ejGv>
4. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. каркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf)
5. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством / Вісник економіки транспорту і промисловості – 2011. – Вип. 36. – С. 345 -347. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3aMuaRE>
6. Закон України «Про оплату праці». / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом / Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 16. Вип. 3 (37). – 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123720/118326>

8. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. Modern Economics. 2019. № 18(2019). С. 99-105. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16).

9. Положення про Університетську клініку Сумського державного університету / Введено в дію наказом ректора від 14 березня 2019 р. №0210-І. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=5a1f651f-5346-e911-ad77-001a4be6d04a&kind=1>

10. Звіт про підсумки роботи за напрямом спортивно-оздоровчої діяльності та надання медичних послуг у 2020 році / Сумський державний університет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://sumdu.edu.ua/images/content/general/public-info/report/report-2020\\_sport.pdf](https://sumdu.edu.ua/images/content/general/public-info/report/report-2020_sport.pdf)

11. Університетська клініка. (2019). Загальна інформація про клініку. Університетська клініка СумДУ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://clinic.health.sumdu.edu.ua/pro-nas>

12. Виноград С. П. (2020). Управління медичним закладом в умовах реформування. / Кваліфікаційна робота магістра. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3p0lufF>

13. Типова посадова інструкція працівника університету на посаді головного лікаря Університетської клініки. / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3cOKjIX>

14. Типова посадова інструкція працівника університету для здійснення ним діяльності на посаді заступника головного лікаря Університетської клініки з організаційно-економічних питань / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3jHeNhL>

15. Типова посадова інструкція працівника університету для здійснення ним діяльності на посаді реєстратора медичного Університетської клініки

питань / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3aPMZDs>

16. Типова посадова інструкція працівника університету для здійснення ним діяльності на посаді лікаря Університетської клініки / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2YZPcqs>

17. Типова посадова інструкція працівника університету для здійснення ним діяльності на посаді рентгенлаборанта Університетської клініки / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3q1d0GA>

18. Типова посадова інструкція працівника університету для здійснення ним діяльності на посаді сестри медичної Університетської клініки / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3jtuFEn>

19. Типова робоча інструкція робітника університету для здійснення ним діяльності на посаді молодшої медичної сестри Університетської / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3aJylxL>

20. Типова посадова інструкція працівника університету для здійснення ним діяльності на посаді лаборанта медичної лабораторії Університетської клініки / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2MD7Sdl>

21. Типова посадова інструкція працівника університету для здійснення ним діяльності на посаді акушерки Університетської клініки / Введено в дію наказом ректора від 12.06.2019р. №0442-І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/36Uw7dA>

22. Струсевич О. С. (2010). Стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://masters.donntu.org/2010/iem/strusevich/diss/indexu.htm>

## Додаток А

Таблиця А.1 - Витрати та надходження Університетської клініки СумДу за 2018-2019 рр., грн

Найменування	1 кв. 2018	1 кв. 2019	2 кв. 2018	2 кв. 2019	3 кв. 2018	3 кв. 2019	4 кв. 2018	4 кв. 2019	2018	2019	Різниця	Приріст
Надходження разом	284 550	576 478	399 807	352 655	591 089	557 456	893 809	883 800	2 169 255	2 370 389	201 134	109,27
Надходження УК	222 752	262 008	126 347	142 005	241 689	404 536	637 629	700 000	1 228 415	1 508 549	280 134	122,80
Надходження ЦКТ	61 800	314 470	273 460	210 650	349 400	152 920	256 180	183 800	940 840	861 840	-79 000	91,60
Фонд оплати праці загалом	273 734	540 231	266 844	619 281	405 989	411 553	248 048	443 670	1 194 615	2 014 735	820 120	168,65
Фонд оплати праці УК	241 744	436 799	236 053	484 648	286 958	331 246	153 562	361 396	918 317	1 614 089	695 772	175,77
Фонд оплати праці ЦКТ	31 989	103 431	30 791	134 633	119 031	80 307	94 486	82 274	276 298	400 646	124 348	145
Витрати на ремонт	55 933	3 377	0	468	0	6 326	9 595	2 000	65 528	12 170	-53 358	18,57
Витрати на ремонт УК	10 170	3 062	0	424	0	6 017	9 595	2 000	19 764	11 502	-8 262	58,20
Витрати на ремонт ЦКТ	45 764	315	0	44	0	309	0	0	45 764	668	-45 096	1,46
Комунальні витрати всього	158 572	197 375	31 527	15 538	24 873	31 670	141 942	98 956	356 913	343 539	-13 374	96,25
Інші витрати	35 968	22 096	25 045	19 368	43 979	12 376	26 612	193 502	131 604	247 342	115 738	187,94
Договори підряду УК	20 499	0	2 074	11 989	3 320	0	55 134	78 080	81 027	90 068	9 041	111,16
Витрати разом	544 706	763 079	325 490	666 643	478 160	461 925	481 332	816 208	1 829 688	2 707 855	878 167	148
В т. ч. ДЦТ	99 514	124 238	35 118	138 021	122 453	84 728	111 156	91 513	368 241	438 500	70 259	119,08
Баланс	-260 156	-186 601	74 317	-313 988	112 929	95 531	412 478	67 592	339 567	-337 466	-677 033	-99,38
В т. ч. ДЦТ	-37714	190232	238 342	72 629	226947	68192	145 024	92 287	572 599	423 340	-149 259	73,93

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Структура Університетської клініки Сумського державного університету

