

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

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

Ефективні практики управління людськими ресурсами
в закладах охорони здоров'я (на прикладі інфекційного відділення
КНП “Шосткинська центральна районна лікарня”
Шосткинської міської ради)

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

Студента гр. УЗ мз-11ш Тупикової Тетяни Борисівни

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 _____ Тупикова Т.Б.

Наукові керівники:

к.е.н., доцент Я.В. Кобушко

Суми 2023 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-11ш

Тупиковій Тетяні Борисівні

1. Тема роботи «Ефективні практики управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я (на прикладі інфекційного відділення КНП «Шосткинська центральна районна лікарня» Шосткинської міської ради)» затверджена наказом по СумДУ №0065-VI від „30” січня 2023 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 4.02.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи аналіз існуючих та розроблення власних ефективних практик управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я для подальшого їх застосування.
4. Об'єкт дослідження: система управління персоналом інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.
5. Предмет дослідження: сукупність економічних взаємозв'язків, які виникають у системі управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я.
6. Кваліфікаційна робота виконується на базі існуючих нормативно-правових документів, наказів МОЗ України, посадової інструкції завідувача інфекційним відділенням КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР, статуту КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні аспекти управління людськими ресурсами	10.01.2023
II	Аналіз існуючої системи управління персоналом в інфекційному відділенні КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР	20.01.2023
III	Розроблення ефективних практик управління людськими ресурсами для використання в інфекційному відділенні КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР	30.01.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити поняття, функцію, суть, принципи та методи управління персоналом.

У розділі 2 студент має дати загальну характеристику інфекційному відділенню КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР, провести аналіз ефективності управління персоналом в даному відділенні, виявити позитивні риси та недоліки.

У розділі 3 студент має розробити та запропонувати до розгляду ефективні практики управління людським ресурсом інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР для подальшого застосування їх у роботі відділення.

8. Консультації щодо виконання роботи:

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

9. Дата видачі завдання 26.09.2022р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ к.е.н., доцент Я.В. Кобушко

Завдання до виконання одержала _____ Тупикова Т.Б.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі магістра висвітлено теоретичні засади про поняття, суть, функції, принципи управління людськими ресурсами, вивчено систему оцінки ефективності управління персоналом. Проаналізовано особливості управління персоналом в медичній сфері. Проведено загальну характеристику інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР та аналіз ефективності процесу управління персоналом. Виявлено проблемні питання в управлінні персоналом відділення. Розроблено та запропоновано альтернативні управлінські практики щодо підвищення ефективності управління персоналом інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.

Ключові слова: галузь, заклад охорони здоров'я, заробітна плата, людський ресурс, мотивація, оцінка ефективності, персонал, практика, працівники, управління, робочий час.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що містить 36 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 36 сторінок, з яких список використаних джерел – 4 сторінки.

Актуальність обраної автором теми обумовлена тим, що саме розробка ефективних практик і застосування їх при управлінні медичним персоналом є важливою задачею управлінця на шляху до досягнення поставленої мети функціонування лікувального закладу і галузі охорони здоров'я загалом.

Метою роботи є: аналіз існуючих та розроблення власних ефективних практик управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я для подальшого їх застосування.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання:*

- вивчити сутність, функції, принципи управління людськими ресурсами, особливості управління персоналом у закладах охорони здоров'я;

- проаналізувати ефективність систем оцінки ефективності управління персоналом;

- вивчити діяльність інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР;

- оцінити ефективність управління людськими ресурсами в інфекційному відділенні КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР;

- оцінити існуючі практики управління людськими ресурсами у закладах охорони здоров'я;

- розробити ефективні практики управління медичним персоналом для застосування в інфекційному відділенні КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.

Предмет дослідження: сукупність економічних взаємозв'язків, які виникають у системі управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.

Методи дослідження: дедукція, індукція, системно-структурний аналіз, систематизація.

Наукова новизна: Результати, що відображають наукову новизну полягають у наступному:

- запропоновано практичні рекомендації до впровадження заходів для покращення управління медичним персоналом інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ»;

- розвинуто методичні підходи до формування моделі ефективної оплати праці медичного персоналу.

Ключові слова: галузь, заклад охорони здоров'я, заробітна плата, людський ресурс, мотивація, оцінка ефективності, персонал, практика, працівники, управління, робочий час.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	10
1.1 Поняття, суть, функції та методи управління персоналом.....	10
1.2 Персонал як об’єкт управління	13
1.3 Особливості управління людським ресурсом в закладах охорони здоров’я.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНФЕКЦІЙНОМУ ВІДДІЛЕННІ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦРЛ» ШМР.....	17
2.1 Загальні відомості про діяльність інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.....	17
2.2 Аналіз системи управління працівниками інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР	19
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом медичних закладів...22	
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ В ІНФЕКЦІЙНОМУ ВІДДІЛЕННІ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦРЛ» ШМР.....	26
3.1 Розроблення заходів з підвищення ефективності управління людськими ресурсами (на прикладі інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР).....	26
3.2 Розроблення моделі ефективної оплати праці медичного персоналу.....	29
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Управління людським ресурсом є одним із найголовніших аспектів в теорії і практиці управління. Ефективне управління трудовим ресурсом напряду впливає на ефективність підприємства в цілому. Загалом, уміння грамотно та раціонально поєднати трудові ресурси в систему, де не дублюються функціональні обов'язки елементів, а спектр необхідних до виконання задач повністю перекривається – найважливіше уміння управлінця.

Управління людським ресурсом в закладах охорони здоров'я є великим підрозділом в науці «Управління персоналом» та сам процес управління має свої особливості, які на пряму пов'язані з відмінними функціями функціонування медичних закладів від інших підприємств.

Окрім знання теоретичних аспектів управління персоналом також важливим є раціонально застосовувати знання на практиці, адже теорії управління хоч і розроблялися як універсальні, проте все ж таки такими не являються. Актуальність обраної автором теми обумовлена тим, що саме розробка ефективних практик і застосування їх при управлінні медичним персоналом є важливою задачею управлінця на шляху до досягнення поставленої мети функціонування лікувального закладу і галузі охорони здоров'я загалом.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих та розроблення власних ефективних практик управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я для подальшого їх застосування.

Для виконання поставленої мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- вивчити сутність, функції, принципи управління людськими ресурсами, особливості управління персоналом у закладах охорони здоров'я;
- проаналізувати ефективність систем оцінки ефективності управління персоналом;

- вивчити діяльність інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР;

- оцінити ефективність управління людськими ресурсами в інфекційному відділенні КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР;

- оцінити існуючі практики управління людськими ресурсами у закладах охорони здоров'я;

- розробити ефективні практики управління медичним персоналом для застосування в інфекційному відділенні КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.

Предметом дослідження є сукупність економічних взаємозв'язків, які виникають у системі управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я.

У даній кваліфікаційній роботі магістра удосконалено знання по темі управління персоналом в медичних закладах, виділено особливості управління персоналу в медичному закладі. Вперше розроблено ефективні практики, які задовольняють потреби керівника підрозділу (завідувача відділенням) при управління медичним персоналом інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ». Практичне застосування даної практики в роботі інфекційного відділення буде в подальшому сприяти його ефективному функціонуванню.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Поняття, суть, функції та методи управління персоналом

На сьогоднішній день є зрозумілим, що для ефективного функціонування, розвитку та отримання прибутку керівництво підприємства має оптимізувати віддачу від економічних, матеріальних, фінансових, і, найголовніше, людських ресурсів. Продуктивність трудових колективів, керівники яких розглядають працівників не просто як кадрове забезпечення, а як найважливіший ресурс підприємства набагато вища.

Отже, управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [5].

Проте хоч це визначення і є максимально повним із запропонованих в літературі, на думку автора воно не включає основного в розумінні управління персоналом – мотивації.

Отже, автором кваліфікаційної роботи пропонується до розгляду наступне визначення: Управління персоналом – діяльність керівника націлена на раціональне використання людського потенціалу по досягненню спільної мети.

В ідеальному варіанті було б розглядати цілі підприємства та працівників як єдиний конгломерат мотивації, проте є зрозумілим, що в реальному житті якщо такий формат підприємств і існує, то на малих, з невеликою кількістю працівників організаціях.

До функцій управління персоналом відносять:

- визначення цілей та основних напрямків роботи - *планування*;
- визначення засобів та методів досягнення цілей - *організація*;
- організація роботи щодо прийняття рішень - *керівництво*;
- *контроль* за виконанням поставлених завдань;

- узгодження розроблених заходів – *корегування*

- *мотивація* працівників до ефективного виконання своїх компетенцій .

Вище перераховані функції є загальними для всіх керівників, проте існують ще специфічні функції управління персоналом, які формуються відповідно до функціонального поділу праці між структурними підрозділами. Перелік таких функцій можна знайти в локальних нормативно-правових документах конкретного підприємства, наприклад, посадовій інструкції.

Управління персоналом є багаторівневим та багатоаспектним процесом. До аспектів управління персоналом відносять:

- техніко-технологічний – відображає рівень технічного забезпечення конкретного виробництва, технологій, що використовуються;

- організаційно-економічний – планування потреб в кількісному та якісному складі персоналу, їх матеріального стимулювання, розподіл робочого часу;

- правовий – дотримання трудового законодавства при роботі з кадрами;

- соціально-психологічний – впровадження психологічних напрацювань при роботі з колективом;

- педагогічний – виховання кадрів, наставництво.

Управління персоналом відбувається на кількох рівнях, а саме:

- нижчому – безпосереднє керування над діями виконавця, забезпечення його необхідними матеріалами для виконання завдання, контроль результату – бригада, функціональний підрозділ;

- середньому – планування виробництва, оплати праці, нормування робочого часу, заміщення вакантних посад – відділення, цех, філіал;

- вищому – стратегічне планування кадрової політики відповідно до напрямку розвитку підприємства в цілому.

Також важливим елементом ефективного функціонування підприємства є логіка та етапність в управлінні персоналом. Отже виділяють наступні етапи:

- формування плану потреби в людському ресурсі;

- залучення персоналу та формування пулу резервних кандидатів для всіх посад;
- аналіз та оцінка кандидатів та відбір кращих для зайняття посад;
- визначення розміру заробітної плати та додаткових пільг з метою ефективною фінансовою мотивації персоналу;
- професійна орієнтація та адаптація працівників до скорішого введення їх у функціонування підприємства;
- безперервний професійний розвиток як елемент підвищення ефективності роботи працівників, реалізації їх потенціалу;
- оцінка ефективності роботи працівників;
- раціональне переміщення кадрів з метою їх кращою реалізації кадрів;
- підготовка керівників.

Уцілому управління персоналом базується на основних принципах таких як:

- при підборі співробітників увага приділяється не тільки їх діловим якостям, а й особистим;
- колектив вибудовується таким чином, щоб зберігалась кількісна гармонія між молодими фахівцями і вже досвідченими співробітниками;
- діяльність співробітників оцінюється, а на основі отриманих даних формуються стратегії для професійного зростання і розвитку кожного;
- здорова і прозора конкуренція заохочується, завдяки чому значно розвивається кадровий потенціал компанії;
- в організації присутня довіра до кожного співробітника, але разом з нею працює і система адекватної перевірки результатів роботи кожного;
- компанія завжди готова до ситуації, коли хтось зі співробітників не може вийти на робоче місце, і має можливість його замінити;
- для кожного із співробітників передбачені можливості для підвищення його професійної кваліфікації;
- вся кадрово-управлінська діяльність компанії ведеться відповідно до чинних правових актів [8].

Методи управління персоналом – способи впливу на персонал з метою досягнення поставленої цілі, координація його (персоналу) дій в процесі діяльності підприємства.

Методи розділяють на адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні (примусові) – управління персоналом шляхом віддавання наказів, в тому числі оформлених документально «зверху-вниз».

Економічні (зацікавленість) – система способів цілеспрямованого впливу на персонал шляхом формування економічної зацікавленості.

Соціально-психологічні (переконання) – сукупність прийомів соціального та психологічного впливу на трудовий колектив у цілому або окремих працівників з метою підвищення їх трудової ефективності.

1.2 Персонал як об'єкт управління

Персонал – найбільш складний та цінний ресурс підприємства, який здатен до самостійного функціонування, прийняття рішень, дій відповідно до пред'явлених до нього вимог, має власні суб'єктивні інтереси. На сучасному етапі наука розглядає персонал як найбільш цінний актив підприємства, його стратегічний ресурс, при адекватному управлінні яким вдається досягнути найвищих результатів.

Назви категорій працівників в Україні стандартизовані і включені до Класифікатора професій ДК 003- 2010 (Табл.А.1).

До складу персоналу підприємства можуть входити постійні працівники, сезонні та тимчасові. За ступенем зайнятості поділяються на: тих, що зайняті повний робочий день, ті, що працюють неповний робочий день, тиждень. Працівник може працювати на двох і більше підприємствах на правах сумісника.

Також важливими поняттями у характеристиці персоналу є професія і спеціальність.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуваються людиною в результаті спеціальної професійної підготовки та досвіду роботи в певній галузі і дають змогу здійснювати відповідний вид діяльності. [1]

Спеціальність – вид діяльності в межах певної професії, який має особливі атрибути і вимагає спеціальних знань та вмінь, використання спеціалізованих знарядь праці.

Однією з найважливіших характеристик персоналу є його структура – групування працівників за певними ознаками:

- організаційна структура;
- функціональна структура;
- штатна;
- соціальні;
- рольова;

У розрізі загальної характеристики персонал поділяється на групи за такими ознаками: вік, стать, освіта, професія, кваліфікація, стаж та інше.

Отже приходимо до висновку, що персонал це найголовніший актив підприємства, який характеризується з різних боків, має неоднорідний склад і формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Безсумнівно важливим в управлінні персоналом є грамотне планування потреби в персоналі, розрахунок його структури базуючись на потребах підприємства.

1.3 Особливості управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я

Функціонування закладів охорони здоров'я має ряд особливостей, які в першу чергу пов'язані з відмінними від більшості підприємств цілями функціонування, так наприклад: 1) лікувальні заклади функціонують не з метою отримання прибутку, 2) не є виробничими підприємствами, 3) якість послуги, що надає лікувальний заклад повноцінно не може бути оцінена в

момент її отримання пацієнтом, 4) продуктивність праці носить досить специфічний характер в лікувальному закладі, 5) монополізм галузі, та інше.

Метою функціонування державних лікувальних закладів загалом є задоволення потреб населення в доступності якісної медичної допомоги. І аж ніяк не отримання прибутку, оскільки їх фінансування відбувається за рахунок держави. В рамках реформи, що відбувається в нашій країні, більшість державних ЛПЗ перетворилися на комунальні некомерційні підприємства положення щодо прибутку як не основної мети функціонування закладів залишилось без змін. Тому, оцінити приріст доходів залежно від інвестицій в людський ресурс, наприклад, не вважається можливим напряму шляхом економічних розрахунків.

Медичний персонал розглядається як найбільший актив галузі охорони здоров'я в цілому, тому саме на кадрове забезпечення галузь виділяє значну частину коштів. Характеристики медичного персоналу виділяються якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовнотворчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали) та кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плінність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці)[9]. Метою управління медичними працівниками вважається безперервний пошук шляхів до підвищення ефективності кожного з них. Мета може бути досягнута шляхом раціонального використання наявних трудових ресурсів, впровадження прогресивних методик організації праці.

Отже, проаналізувавши написане вище, та виходячи з наявних у автора знань щодо цього питання, вважається можливим виділити ключові висновки для управління кадрами в лікувально-профілактичних закладах:

- кваліфікаційні характеристики кандидата на робоче місце мають вирішальне значення, на другому плані залишаються особистісні якості;
- спостерігається різке зниження показника конкуренції між кадрами в сучасних умовах;

- мотивація персоналу на якісне виконання своєї роботи, розуміння відповідальності за життя та здоров'я пацієнта – це найважливіша рушійна сила;

- ризики існування корупції при недостатній фінансовій вмотивованості працівників;

- величезна роль контролю за дотриманням правил етики та деонтології, лікарської таємниці;

- двоетапне виконання працівниками своїх обов'язків (практичне виконання, документальна фіксація);

- необхідність безпосереднього контролю керівником розподілу робочого часу в підрозділі;

- великого значення набувають питання трудової безпеки для життя та здоров'я працівників;

- різна специфікація однієї і тієї ж посади у різних структурних підрозділах тощо.

Таким чином, менеджмент лікувально-профілактичного закладу виконує досить різноманітні функції управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я, в основі яких лежить специфічність умов, процесів та підходів до роботи у галузі охорони здоров'я та відповідальність за кінцевий результат діяльності – збереження здоров'я населення. Тому саме від якісного та ефективного управління лікарськими кадрами залежить ефективність та результативність закладу охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ІНФЕКЦІЙНОМУ ВІДДІЛЕННІ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦРЛ» ШМР

2.1 Загальні відомості про діяльність інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР

Інфекційне відділення ШМР є структурним підрозділом КНП «Шосткинська ЦРЛ». Розташовується на трьох поверхах окремо стоячої будівлі та нараховує 60 ліжок. Відповідно до вимог до інфекційних стаціонарів затверджених МОЗ України інфекційне відділення включає 10 боксів з окремими входами для розміщення по одному пацієнту, 20 палат ізольованого типу, які можуть прийняти двох пацієнтів та 10 індивідуальних ізольованих палат.

Управління підрозділом виконується керівником – завідувачем відділення. У своїй діяльності керівник інфекційним відділенням (завідувач) підпорядковується адміністрації КНП «Шосткинська ЦРЛ». Фінансування відділення здійснюється з бюджету лікарні. Штатні нормативи відділення відповідають діючим нормативно-правовим актам.

Відділення має дві ставки лікаря-інфекціоніста та ставку завідувача відділенням. Загальний штат відділення – 23 людини, з яких 12 – медичні сестри, 8 – молодші медичні сестри .

Рівень надання медичних послуг відповідає вимогам до вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, що повинен забезпечуватися багатопрофільними лікарнями інтенсивного лікування першого та другого рівня.

Документація у відділенні ведеться паралельно в електронному та паперовому вигляді. Для звітності перед адміністрацією лікарні та Національною службою здоров'я України було обрано МІС «Каштан». Отже кожен пролікований випадок знаходить своє відображення в Єдиному державному реєстрі пацієнтів.

З урахуванням останніх подій, таких як пандемія коронавірусу 2019-2021 років, спалах захворюваності на вірус грипу в 2022 році інфекційне відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР потерпіло значних змін, як кадрових так і матеріальних. Було розширено ліжковий фонд з 28 ліжок до 60. Був час, коли функціонувало новостворене відділення інфекційних хвороб №2 додатково на 20 ліжок з підпорядкуванням завідувачу інфекційного відділення. Штат співробітників збільшився з 11 людей до 80 в пікові періоди пандемії. Відділення отримало багато нового обладнання. Було зроблено косметичний та капітальний ремонт.

Усі ці зміни стали можливими завдяки раціональній політиці держави щодо фінансування інфекційної служби та забезпечення її всім необхідним.

Саме завдяки адекватній роботі та раціональному адмініструванню інфекційного відділення показник смертності від коронавірусної хвороби у місті Шостка є низьким по Сумській області.

Своєчасне та адекватне визначення потреби інфекційного відділення у персоналі зіграло ключову роль у протидії коронавірусної інфекції. Саме тому штат працівників із 11 людей в кінці 2019 року зріс до 80 робітників в жовтні 2020 року. Залучався як середній так і молодший медичний персонал. Також було додатково залучено лікарів-терапевтів, лікарів-інтернів. Таким чином вдалося розширити інфекційне відділення на два структурні підрозділи, які виконували свої функції паралельно одне з одним.

При зменшенні захворюваності на коронавірусну хворобу, а відповідно і навантаження на інфекційне відділення, залучених додаткових працівників було повернено до попередніх місць роботи.

Тож, на сьогоднішній день, інфекційне відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР має в своєму штаті троє лікарів-інфекціоністів, серед яких завідувач відділенням, 12 медичних сестер, 8 молодших медичних сестер. Всі працівники мають відповідну медичну вищу чи середню освіту.

Кожен співробітник інфекційного відділення проходить безперервний шлях професійного розвитку відповідно до вимог МОЗ України до медичних

працівників. Регулярно співробітники відділення проходять курси тематичного вдосконалення, курси підвищення кваліфікації.

Оскільки інфекційне відділення надає медичну допомогу в цілодобовому режимі, то середній та молодший медичний персонал працює щодобово. Лікарі працюють по буднях по 8 годин, а також мають чергування на дому. Це означає, що в разі потреби, пацієнт може отримати консультацію лікаря-інфекціоніста у будь-який час доби. Графік складається у відповідності до вимог трудового кодексу України. Оплата праці відбувається погодинно. Розрахунок та нарахування заробітної плати проводить розрахунковий відділ лікарні.

Політика держави спільно з рішеннями адміністрації лікарні активно заохочувала медичних працівників до роботи в ковідних стаціонарах, саме таким є інфекційне відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР, тому працівники інфекційного відділення під час пандемії отримували доплати до заробітної плати у розмірі 200-300%. Це значно сприяло здійсненню кадрової політики в умовах дефіциту працівників відділення.

Проте на сьогодні працівники інфекційного відділення отримують свою звичну заробітну плату. Мають місце затримки у виплатах заробітної плати, що призводить до стурбованості трудового колективу відділення.

2.2 Аналіз системи управління працівниками інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР

Управління інфекційним відділенням здійснюється завідувачем відділення відповідно до посадової інструкції та положення про завідувача інфекційного відділення затвердженими в КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.

До функцій управління працівниками відділення у роботі завідувача інфекційного відділення належать:

- прийом на роботу кандидатів;
- координація роботи лікарів-ординаторів;

- навчання та координація роботи лікарів-інтернів інфекційного відділення;
- складання посадових інструкцій працівників відділення;
- контроль за виконанням своїх посадових обов'язків всіх працівників відділення;
- приймання скарг та пропозиція від трудового колективу відділення;
- участь у житті трудового колективу відділення;
- стабілізація та вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між працівниками відділення;
- оцінка ефективності роботи кожного окремого працівника, виокремлення кращих та подача на преміювання головному лікарю;
- проведення інструктажів з техніки безпеки, по роботі з біологічними матеріалами тощо;
- забезпечення умов для безперервного професійного розвитку медичних працівників інфекційного відділення;
- проведення санітарно-просвітницької роботи серед працівників відділення;
- мотивація працівників на ефективну роботу та інше.

Оцінити ефективність управління людськими ресурсами інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР можливо при урахуванні наступних факторів:

- кількість лікарів, медичних сестер та молодших медичних сестер відповідає поточним потребам. Безумовно, сезонність захворюваності на інфекційні хвороби відіграє важливу роль в цьому питанні. При необхідності кількість залучених працівників у відділенні було збільшено (у відповідь на пандемію коронавірусної інфекції), а згодом знову зменшено відповідно до потреб. Отже кадрова політика керівника відділення є ефективною;
- кількість пролікованих випадків у відділенні відповідає сезонним коливанням та не знижується на протязі декількох років, що говорить про

ефективну політику щодо поширення позитивної репутації інфекційного відділення його керівником;

- медична документація ведеться на належному рівні, практично не виникає затримок з подачею документації на перевірку чи здачею в архів. Всі пацієнти вчасно оглянуті та отримують лікувальні рекомендації, всі лікарські призначення вчасно виконуються, санітарно-гігієнічний стан відділення підтримується на належному рівні. Отже робітники виконують свої посадові обов'язки;

- не виявлено порушень техніки безпеки та поводження з біологічними матеріалами персоналом відділення протягом останніх п'яти років. Отже цей аспект управління також є успішним;

- комп'ютеризація документообігу викликала ряд труднощів серед деяких працівників відділення. Так, середній медичний персонал намагається перекласти ведення електронної документації на молодих працівників не бажаючи навчитись самостійно. Недостатній рівень володіння комп'ютерною технікою у деякої частини персоналу відділення можна вважати недоліком в проведенні кадрової політики (відбір персоналу, навчання цифровим навичкам);

- рівень вакцинації від коронавірусної інфекції та грипу в інфекційному відділенні найвищий серед інших відділень ЦРБ. Це показник ефективної санітарно-просвітницької роботи менеджменту відділення;

- рівень оплати праці працівників інфекційного відділення є середнім по лікарні загалом, хоча працівникам відомо, що за роботу саме їх відділення лікарні перераховується найбільше коштів Національною службою здоров'я України. Це значно знижує мотивацію працівників ефективно працювати і вважається недоліком у побудові системи оплати праці зі сторони менеджменту інфекційного відділення і лікарні в цілому;

- загалом у відділенні не проводяться заходи по тим-білдінгу, підтриманні командного духу персоналу відділення. Працівники відділення не є надто мотивованими на ефективну командну працю, оскільки

бюрократичні аспекти функціонування лікарні в цілому не дають можливості реалізувати дані заходи;

- оскільки робота працівників відділення позмінна, а оплата праці відбувається за фіксованою ставкою, працівники не мають на меті працювати понаднормово. Також має місце ситуація, коли працівники виконали свої професійні обов'язки та відпочивають прямо на робочому місці (це стосується того часу, коли відділення заповнено не повністю). Така ситуація призводить до репутаційних втрат, зокрема пацієнти бачать, що лікар чи медична сестра не залучені до роботи і роблять висновок про нераціональну кадрову політику, або про легку працю медичних працівників. Це може негативно впливати на репутацію інфекційного відділення та медичної галузі загалом.

Оскільки інфекційне відділення надає медичні послуги, які найбільше фінансуються Національною службою здоров'я України серед інших відділень КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР його робота оцінюється адміністрацією лікарні як ефективна. Детальний аналіз ефективності управління кадрами інфекційного відділення показав середній рівень ефективності управління, оскільки окрім значних успіхів менеджменту також існують проблемні питання, які в подальшому можуть негативно вплинути на ефективність відділення в цілому. Тож є необхідним розробити практичні підходи до управління трудовими ресурсами інфекційного відділення, що дадуть змогу використовувати його більш раціонально та ефективно.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом медичних закладів

Метою функціонування будь-якого підприємства є досягнення ним тих чи інших цілей за максимально можливий короткий проміжок часу. Кожен керівник розраховує на віддачу кожного ресурсу для досягнення цілей, проте вклад людського ресурсу є найвагомим. Адже скільки б економічних, матеріальних чи фінансових активів не було б вкладено в підприємство,

рушійною силою все одно залишається людина, навіть в умовах сьогодення, коли діджиталізація торкнулася абсолютно всіх сфер життя.

Отже оцінити ефективність людського ресурсу – є задачею кожного керівника, а от оцінити ефективність управління людським ресурсом є показником його якості його роботи.

Оцінка ефективності управління персоналом – це комплексне поняття, яке включає оцінку різних аспектів діяльності працівників в рамках конкретного підприємства. Оцінка проводиться по якісним та кількісним показникам, специфічних окремо для кожного підприємства, зважаючи на поставлені цілі функціонування підприємства. Проте, якщо узагальнити, то оцінити ефективність управління людським ресурсом це дати відповідь на питання, чи є раціональним і надалі вкладати ресурси у персонал і чи прискорить це до приближення підприємства до поставлених цілей.

Ефективне управління персоналом має забезпечити:

- раціональне використання робочого часу, тобто рівномірну завантаженість задачами на протязі дня, тижні, місяця, року;
- доцільність знаходження працівника з даними кваліфікаційними характеристиками на робочому місці, яке він займає;
- різноманітність робіт, що входять до компетенцій працівника, з метою гнучкого маневрування по різних етапам виробництва;
- максимально можливу кількість дій для виконання на одному робочому місці.

Проаналізувавши теоретичні здобутки [1-6], а також їх практичне застосування, автором кваліфікаційної роботи зроблено узагальнення переліку показників згідно яких проводиться оцінка ефективності управління персоналом. Слід зауважити, що це загальні показники, які можуть набувати більшої конкретики на кожному окремому підприємстві. Отже, до показників, за якими оцінюється ефективність управління людським ресурсом відносять:

- раціональність використання робочого часу;

- продуктивність праці;
- відповідність працівників зайнятим посадам;
- відповідність кількісного та якісного складу працівників запиту підприємства;
- відсоток працівників, зайнятих ручною працею;
- рівень зростання прибутку підприємства за рахунок інвестування коштів у людський ресурс;
- відсоток працівників, які знаходяться на робочому місці, проте не залучені до виробничого процесу в кожен момент часу.

Отже, підводячи підсумок, оцінка ефективності управління людським ресурсом це дуже широке та комплексне поняття, критерії якого існують, проте повинні бути адаптовані для кожного підприємства окремо. Проте, існує ряд загальних для всіх підприємств напрямів оцінки, а саме: забезпеченість підприємства персоналом, використання робочого часу, оплата праці, індикатори ефективності функціонування підприємства.

Оскільки медичний заклад є специфічним видом підприємств, оцінка ефективності управління медичним персоналом має свої особливості. До таких особливостей можна віднести:

- раціональність використання робочого часу полягає в своєчасному виконанні лікарських обходів лікарями, лікарських призначень середнім медичним персоналом, виконання своїх функціональних обов'язків молодшим медичним персоналом, чергуванні роботи з відпочинком без шкоди для робочого процесу тощо;
- оцінка продуктивності праці полягає у встановленні відношення обсягу виконаних функцій (наданих медичних послуг) до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу);
- достатній рівень кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу надважливий у наданні медичних послуг, відповідність їх кваліфікації посаді, яку вони обіймають прямо впливає на якість надання медичних послуг такими працівниками;

- існують правила нормування кількості пацієнтів на одного лікуючого лікаря та кількості пацієнтів на один сестринський пост. Перевищення цих норм призводить до зниження якості спостереження за пацієнтом та лікування;

- працівники, які володіють сучасними методиками в лікуванні та діагностиці (якими вони оволоділи на курсах, майстер-класах, семінарах в рамках програми безперервного розвитку медичних працівників) є більш ефективними при виконанні одних і тих же функціональних обов'язків. Це дає зрозуміти, що фінансові вливання у розвиток працівників призводять до позитивних наслідків для закладу, а як наслідок і для галузі охорони здоров'я в цілому.

Приведений перелік не є повним, бо кожен структурний підрозділ закладів охорони здоров'я має свої особливості. Проте існує один універсальний критерій – якість надання медичних послуг. Якщо здоров'я населення поліпшується – значить медичний заклад функціонує ефективно, а відповідно і управління здійснюється належним чином. В разі, коли здоров'я пацієнтів прогресивно погіршується, а кількість звернень до даного медичного закладу знижується – причину слід шукати в першу чергу в ефективності управління закладом та лікарськими кадрами.

Підсумовуючи вищезазначене, а також на основі аналізу та дослідження проблем та досягнень управління в інфекційному відділенні КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР нами визначено, що рівень ефективності управління людськими ресурсами є на середньому та вище середньому рівні. Керівнику та адміністрації лікарні є над чим працювати, оскільки ефективне функціонування інфекційної служби є надважливим.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ В ІНФЕКЦІЙНОМУ ВІДДІЛЕННІ КНП «ШОСТКИНСЬКА ЦРЛ» ШМР

3.1 Розроблення заходів з підвищення ефективності управління людськими ресурсами (на прикладі інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР)

Історично склалося, що населення країн пострадянського простору не має високого рівня довіри до медичної системи. Також, у деяких аспектах рівень підготовки медичних працівників не зовсім відповідає світовим стандартам. Крім того, якість медичних послуг що надаються в державних закладах галузі охорони здоров'я не відповідають міжнародним стандартам. У медичного персоналу державних закладів охорони здоров'я на достатньому рівні не проявляються маркетингові підходи щодо зростання залучення до державних закладів пацієнтів та супроводження їх лікування та профілактики на постійній основі. У конкурентній боротьбі між державними закладами охорони здоров'я з приватними клініками на сьогодні спостерігається перевага приватних структур. Однак, державна політика реформування галузі має на меті зробити медичну допомогу більш якісною та загальнодоступною. Мета цієї політики полягає в тому, зробити державні клініки зручними, сучасними та ефективними для пацієнтів, бо це доступно, звично та з точки зору людини старої формації надійно.

Тому покращення якісних характеристик галузі охорони здоров'я є важливим кроком на шляху до гідної медицини майбутнього. І одним із таких вагомих елементів на шляху до покращення роботи галузі є управління медичним персоналом. У даній роботі розглядається розроблення пропозицій з удосконалення роботи для конкретного інфекційного відділення в КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР. Вище була розглянута оцінка ефективності управління персоналом відділення. Були виділені елементи, де керівник відділення досягнув значних успіхів, а також проблемні аспекти. Саме для вирішення питання підвищення ефективності

управління інфекційним відділенням КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР, автором запропоновано ряд заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом інфекційного відділення:

1. Залучення всіх без виключення працівників відділення до ведення електронного документообігу.

Дана пропозиція може бути реалізована шляхом найму на деякий час інструктора, який буде працювати з працівниками, які не володіють комп'ютерною грамотністю в групах та індивідуально. Метою даної роботи вбачається 100% комп'ютерна компетентність працівників відділення, що без сумніву, посприє підвищенню ефективності працівників, дозволить оптимізувати розподіл робочого часу працівника, адже електронна документація потребує значно меншого часу для заповнення. З часом може навіть статися перехід на цілком електронну документацію, так звана медична діджиталізація, яка активно використовується в деяких прогресивних країнах (Південній Кореї, деяких місцевостях США), де замість паперових історій хвороб лікар має лише один планшет з усіма історіями, де він може описувати стан пацієнтів, призначати або корегувати лікування тощо. Проте це може стосуватися лише тих користувачів, які впевнено володіють технікою.

2. Упровадження практики приватного відпочинку медичного персоналу під час робочої зміни.

Робоча зміна працівників інфекційного відділення триває 24 години. Зрозуміло, що за цей час працівник декілька разів приймає їжу, відпочиває та навіть спить. Пацієнти, які цілодобово знаходяться в відділенні бачать ці процеси, і в силу і так низького рівня довіри до медичної галузі, а також того факту, що пацієнт який знаходиться в відділенні – хвора людина, пацієнта може злити, обурювати той факт, що медичний працівник це також людина і має звичайні людські потреби. Отже, на вирішення цього питання пропонується розмістити кімнати відпочинку медичного персоналу на території відділення, які будуть знаходитися за закритими дверима, де

медичні працівники зможуть проводити час, задовольняючи свої людські потреби. При цьому другим кроком реалізації цієї пропозиції має бути гарантія того, що поки медичний працівник знаходиться в кімнаті відпочинку є людина, яка замінює його на посту. Саме для того, щоб пацієнт, який потребує допомоги, її отримав. На виконання останньої вимоги може бути запроваджена система електронних перепусток персоналу, в тому числі і до кімнати відпочинку (така практика активно застосовується в сучасних офісах у всьому світі в тому числі і в Україні). По-перше впровадження електронних перепусток дасть можливість керівнику підрозділу більш точно відслідковувати переміщення своїх працівників у відділенні, а також повністю нейтралізує ризик того, що пацієнти зайдуть на приватну територію співробітників відділення.

3. Впровадження моделі мотивації, яка ґрунтується на встановленні заробітної плати залежно від рівня трудового навантаження персоналу.

Оскільки згідно до останніх наказів МОЗ України медичний заклад може сам розпоряджатися коштами, які отримує від НСЗУ, а також того факту, що існує мінімально гарантована державою заробітна плата медичного працівника, то вважається можливим нараховувати заробітну плату працівникам інфекційного відділення відповідно до кількості пролікованих випадків у відділенні. Вбачається що ця практика значно підвищить рівень вмотивованості працівників до виконання своїх професійних обов'язків. Також можна проводити анкетування пацієнтів, які виписуються з інфекційного відділення. Метою анкетування стане оцінка якості медичного обслуговування. Проте не слід забувати, що оцінка отримана шляхом анкетування пацієнтів не буде повноцінним показником ефективності роботи працівника відділення. Хоча і може бути використана при комплексному оцінюванні.

4. Оптимізація процесів ведення обліку матеріально-технічних засобів, витратних матеріалів, лікарських засобів. Автор пропонує робити це шляхом сканування штрихкодів на кожному матеріалі за прикладом супермаркету. До

того ж, якщо правильно налагодити ведення медичної документації, то списання лікарських засобів буде відбуватися автоматично на кожного пацієнта при відмітці в Листі призначень про виконання призначення медичною сестрою. Це значною мірою знизить немедичне навантаження на матеріально-відповідальних працівників відділення. Як наслідок підвищить ефективність роботи кожного працівника зокрема, відділення в цілому.

3.2 Розроблення моделі ефективної оплати праці медичного персоналу

Побудова моделі ефективної оплати праці – це процес, метою якого є зміна підходу до оплати праці. Станом на зараз оплата праці працівників інфекційного відділення відбувається за принципом додавання доплат і надбавок до посадової ставки. Загалом схему нарахування заробітної плати працівника інфекційного відділення можна представити на такій схемі (рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 - Схема нарахування заробітної плати працівникам медичного відділення

Джерело: складено автором.

Таким чином заробітна плата напряму відображає кількість годин, які працівник відпрацював. Доплатою за престиж праці бухгалтерія Шостинської ЦРЛ вирішила питання відповідності заробітної плати працівників вимогам до мінімально гарантованої державою оплати праці медичних працівників. Доплата є фіксованою для лікаря та медичної сестри. Доплата за святкові години під час дії воєнного стану не нараховується.

Для того, щоб заробітна плата була істинним фінансовим стимулом, мотивувала працівників до більш якісної праці, автором пропонується наступна схема нарахування заробітної плати. (рисунок 3.2)



Рисунок 3.2 - Запропонована автором схема нарахування заробітної плати

Джерело: складено автором.

Тобто автором пропонується схема нарахування заробітної плати працівникам інфекційного відділення, де при роботі на 1,0 ставки працівник отримує мінімально гарантовану державою заробітну плату медичного працівника (20500 грн для лікаря, 13500 грн для медичної сестри), до цього додаються доплати та надбавки, які використовуються і зараз (оплата нічних годин, святкових годин після закінчення дії воєнного стану, доплата за вислугу років, за шкідливий труд). Далі додається три групи надбавок: преміювання, депреміювання, індикатори. Розглянемо їх детально.

Преміювання – це додатковий відсоток, який додається до основної заробітної плати. Автором пропонується преміювання розраховувати відносно кількості пролікованих випадків у інфекційному відділенні за поточний місяць.

При цьому лікарю пропонується нараховувати 5% від вартості одного пролікованого випадку, медичній сестрі 3%, молодшій медичній сестрі 1%.

$$P_{ММС} = X * 0.01 \quad (3.1)$$

$$P_{МС} = X * 0.03 \quad (3.2)$$

$$P_{Л} = X * 0.05 \quad (3.3)$$

де $P_{ММС}$ – сума премії для молодшої медичної сестри;

X – вартість одного пролікованого випадку в інфекційному відділенні в поточному місяці;

$P_{МС}$ - сума премії для медичної сестри;

$P_{Л}$ – сума премії для лікаря

Депреміювання слід проводити за наступним принципом - за основу взяти 15% від мінімально гарантованої заробітної плати медичному працівнику і віднімати по 3% у разі несвоєчасного огляду хворого, призначення лікування, виконання лікарських призначень. Таким чином при виконанні своїх функціональних обов'язків вчасно працівник отримає додатково 15 % від заробітної плати, або менше в разі порушення трудового розпорядку.

Індикатори – показники якості роботи працівника. Пропонується проводити нарахування за наступними індикаторами: своєчасне заповнення електронної історії хвороби (робота з МІС), своєчасне оформлення паперових історій хвороб і передача їх до архіву, дотримання культури спілкування з пацієнтами. Контроль індикаторів має проводитись на регулярній основі не рідше ніж один раз на тиждень. Для цього слід затвердити склад контролюючої комісії і забезпечити роботу комісії без шкоди для їх основної діяльності.

Пропонується нараховувати працівнику по 0, 1 або 2 бали при кожній роботі комісії за кожним з приведених індикаторів. Таким чином вкінці поточного місяця працівник може отримати від 0 до 12 балів, що буде відповідати відсотку від мінімально гарантованої заробітної плати, яка буде додана до заробітної плати.

Отже, підсумовуючи, запропонована автором формула нарахування заробітної плати в інфекційному відділенні виглядатиме наступним чином:

$$ЗП = МГДЗП + ДіН + Р + Д + І \quad (3.4)$$

де $ЗП$ – заробітна плата;

$МГДЗП$ – мінімально гарантована державою заробітна плата медичного працівника;

$ДіН$ – доплати і надбавки;

$Р$ – преміювання, розраховане за однією з формул 3.1-3.3;

$Д$ – депреміювання ($МГДЗП$ помножена на відповідний відсоток);

$І$ – індикатори ($МГДЗП$ помножена на відповідну кількість балів).

Таким чином заробітна плата працівника інфекційного відділення напряму буде залежати від продуктивності та якості його роботи протягом місяця, а також зберігає всі вже зароблені доплати та надбавки.

ВИСНОВКИ

Управління людським ресурсом набуває своєї все більшої значимості у всіх галузях, в тому числі і в галузі охорони здоров'я. Адже саме людина надає медичну послугу. Працівник – є найціннішим ресурсом галузі. Окрім теоретичних знань в області управління кадрами важливо отримати практичні рекомендації щодо управління персоналом, які будуть розроблені спеціально для конкретного структурного підрозділу. Застосування таких підходів дозволить вирішити проблеми в управлінні кадрами і як наслідок підвищити ефективність роботи закладів у сфері охорони здоров'я.

У даній кваліфікаційній роботі магістра висвітлено теоретичні засади про поняття, суть, функцію, принципи управління людськими ресурсами, вивчено систему оцінки ефективності управління персоналом. Виділено особливості управління персоналом в медичній сфері.

Проведено загальну характеристику інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР. Проведено аналіз ефективності процесу управління персоналом КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР. Виявлено проблемні питання в управлінні персоналом відділення. Розроблено та запропоновано до впровадження заходи для підвищення ефективності управління персоналом інфекційного відділення КНП «Шосткинська ЦРЛ» ШМР.

Отже, робота відділення в сучасних умовах має базуватися на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних та лікувально-профілактичних технологій, зокрема впроваджуються новітні методики лікування та діагностики, обліку тощо. Це сприятиме зростанню мотивації персоналу у всіх її формах. Працівники можуть переміщуватися у відділенні за електронними перепусткам (вхід та вихід з палат, маніпуляційних, «брудних зон» відділення, кімнат відпочинку). Таким чином дуже легко відслідкувати скільки часу працівник знаходиться безпосередньо в робочому процесі, а скільки витрачає на немедичну роботу (фіксуючи практичні дії в документації) та відпочинок. У кожного працівника відділення має бути

планшет, який він носить с собою, з якого є доступ до всіх історій хвороб, листків призначень, температурних листків, тощо. Також у відділенні потрібно ввести автоматизований облік матеріально-технічних засобів, лікарських засобів, витратних матеріалів.

Доцільною є необхідність переходу до ведення електронних журналів обліку шляхом фіксування використаних матеріалів сканером за допомогою штрих-кодів. Це значною мірою облегшить життя матеріально-відповідальних працівників, зменшить кількість часу, який вони витрачають на цю роботу немедичного характеру.

Рівень заробітної плати медичних працівників відділення має повністю відображати рівень їх продуктивності, тоді працівники вмотивовані на ефективну роботу. Автором запропонована модель нарахування заробітної плати працівникам інфекційного відділення, яка враховуватиме продуктивність та якість роботи протягом місяця та існуючі доплати та надбавки. Постійні семінари та тренінги, які проводяться у відділенні, окрім безперервного професійного розвитку, мають на меті психологічно мотивувати працівників на ефективне якісне надання медичних послуг.

Зважаючи на стрімкий розвиток галузі охорони здоров'я як з лікарської практики (нові підходи до діагностики та лікування) так і активної діджиталізації процесів маркетингу та менеджменту, важливим є орієнтація на надання пацієнтам при зверненні за медичною допомогою комплексної послуги (сучасні методи діагностики, лікування яке відповідає міжнародним стандартам, можливість у будь-який момент отримати доступ до своїх медичних даних за рахунок електронного документообігу, належний рівень етики та деонтології, конфіденційність та багато іншого). Тож щоб відповідати запиту пацієнта, галузь має розвиватися за цими напрямками. Щоб досягнути поставленої мети треба раціонально використовувати людський ресурс. Отже ефективне управління людським ресурсом є важливим завданням у формуванні такої медицини, якої потребує сьогоденний пацієнт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
3. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
4. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації / Л. О. Позднякова, Д. О. Білецька // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51–56.
5. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська–Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник–К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Класифікатор професій (ДК 003: 2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 16 серпня 2012 року № 923.
8. Ключова роль управління персоналом в організації. Електронний ресурс: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi>
9. В. В. Ровенська, Є. О. Саржевська «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В НОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНИ», Економічний вісник Донбасу № 3(57), 2019.
10. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гуцул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 5. – С. 13–16.

11. Грибик І.І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І.І. Грибик, Г.Р. Копець // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 258–265.
12. Дейнека А.В. Управління персоналом: підручник / А.В. Дейнека. - М .: Дашкова і К, 2016. - 290 с.
13. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л.В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 149–153.
14. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А.Гавриш, Л. Є.Довгань, І. М.Крейдич, Н. В.Семенченко. – Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
15. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. - №2. – С. 60-72
16. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О. М. Олійник – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
17. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А. М. Ткаченко, О. В. Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. – 475 с.
18. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
19. Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошніченко, Т.С. Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 4. – С. 45–50.
20. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.

21. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
22. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К. : Кондор, 2008. – 224 с.
23. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорєлова, Ю. І. Ігнатєва // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 127–134.
24. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.
25. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації / Л. О. Позднякова, Д. О. Білецька // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51–56.
26. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К. : КОНДОР, 2012. – 324 с.
27. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(3). – С. 48–50.
28. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91–95.
29. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. Наук : 08.00.04 / Н. А. Стеценко ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2008. – 21 с. – укр.

30. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
31. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
32. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ / Ф. І. Хміль– К : Академвидав, 2006. – 488 с.
33. Лиса Г.І. Трудовий потенціал установ охорони здоров'я і його формування в умовах ринкової економіки // Формування економічних відносин в умовах ринку / Зб. наук. пр. під ред. Фараїона І.Д. – Тернопіль: Ек. Думка, 1998. – С. 292–295.
34. Гуманітарна сфера: питання теорії і практики. Монографія / В.І. Куценко, Л.Г. Богущ та ін. За ред. В.І. Куценко. – К.: Наук. світ, 2002. – 456 с.
35. ДП «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» центр адаптації державної служби до стандартів європейського союзу. Корпоративна культура: навч.-метод. посіб. Київ: ДП «Укртехін-форм», 2013. 185 с.
36. Методичні вказівки з підготовки, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи магістра [Електронний ресурс] / укладачі: О. О. Павленко, В. М. Кислий, Ю. А. Опанасюк, В. В. Ліцман, А. В. Євдокимова, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 36 с.\
37. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1. Поділ персоналу за категоріями згідно з Класифікатором професій ДК 003-2010

Назва категорії	Зміст професій
1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники	Розділ вміщує професії, пов'язані з визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням і вищим державним управлінням і правосуддям та прокурорським наглядом і керівництвом об'єднаних підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами
2. Професіонали	Розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра, дипломом про присудження вченого ступеня кандидата та доктора наук, атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора
3. Фахівці	Розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих технічних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом молодого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування)
4. Технічні службовці	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів. До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві
5. Робітники сфери торгівлі та послуг	До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг чи торгівлі в крамницях та на ринках. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку чи торгівлею тощо
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин чи полюванні, добуванні риби чи її розведенні, чи збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції
7. Кваліфіковані робітники з інструментом	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом чи виробленням різної продукції
8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування чи машин, а також для їх складання. Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин чи нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами чи пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів
9. Найпростіші професії	Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями. Професійні завдання пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо

Джерело [1]