

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Вдосконалення служби з управління персоналом: моделі, методи,
підходи»

Студента групи 124Амн,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Інна ВІЛЬШАНІВСЬКА

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Наталія ПРУС,
к.е.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, провесор

Київ, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я

_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Вільшанівська Інна Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Вдосконалення служби з управління персоналом: моделі, методи, підходи»

керівник роботи Наталія ПРУС, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "28"вересня 2023 р. № 832

2. Строк подання студентом роботи 02.01.2023

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, дані статистичної звітності, внутрішня та зокрема звітності лікарні, публічна інформація про об'єкт дослідження, офіційний сайт НДСЛ "Охматдит" МОЗ України.

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності служби з управління персоналу в НДСЛ "Охматдит" МОЗ України.

Об'єкт дослідження виступає процес діяльності служби управління персоналу НДСЛ "Охматдит" МОЗ України.

Предмет дослідження теоретико-методичні засади та прикладні аспекти діяльності служби управління персоналу.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу

табл. 27, рис. 8

6. Дата видачі завдання "29"вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	1. Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	2. Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
6	6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	
10	10. Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2023 р.	
11	11. Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	

Студент

_____ Інна ВІЛЬШАНІВСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Наталія ПРУС
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 101, табл. 27 , рис. 8.

Ключові слова: служба з управління персоналом, кадровий менеджмент, відділ з кадрового маркетингу, заклади охорони здоров'я, кадрові ризики, якість медичної допомоги, задоволеність роботою, укомплектованість кадрами.

В кваліфікаційній роботі магістра розкрито сутність, напрями та завдання служби з управління персоналом підприємств, а також моделі, методи, підходи організації діяльності служб з управління персоналом підприємства. В ході дослідження діяльності служби з управління персоналом НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, здійснено загальну характеристику НДСЛ “Охматдит” та проведено аналіз основних показників діяльності та оцінка ефективності діяльності НДСЛ “Охматдит” МОЗ України. Запропоновані пріоритетні напрями удосконалення діяльності служби з управління персоналом, а також внесено пропозиції щодо впровадження пропозиції кадрового маркетингу, шляхом створення відділу з кадрового маркетингу та створенням положення відділу з кадрового маркетингу.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Служба з управління персоналом підприємства: сутність, напрями та завдання	8
1.2. Моделі, методи та підходи організації діяльності служб з управління персоналом підприємства	13
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НДСЛ “Охматдит” МОЗ України	25
2.1. Загальна характеристика НДСЛ “Охматдит” МОЗ України та аналіз основних показників її діяльності	25
2.2. Аналіз системи управління НДСЛ “Охматдит” МОЗ України	38
2.3. Оцінка діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України	47
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В НДСЛ “Охматдит” МОЗ України	57
3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України	57
3.2. Пропозиція щодо впровадження концепції кадрового маркетингу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України	65
3.3. Організаційний супровід впровадження концепції маркетингу персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України	76
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра по вдосконаленню служби з управління персоналом в закладах охорони здоров'я обумовлена низкою суттєвих факторів. Сучасна динаміка медичного сектору визначає необхідність постійного удосконалення стратегій управління людським капіталом. З урахуванням швидких змін у медичній практиці, технологічних інновацій та зростаючих очікувань щодо якості надання послуг, ефективне управління персоналом стає вирішальним елементом успіху організацій охорони здоров'я. Зосередження на оптимізації та вдосконаленні служби управління персоналом сприяє повертанню та утриманню кваліфікованих фахівців, підвищенню рівня задоволеності працівників та покращанню якості медичних послуг. Докладне вивчення цієї проблеми може призвести до розробки інноваційних підходів, що сприятимуть підвищенню ефективності управлінської діяльності в галузі охорони здоров'я та покращанню медичної допомоги для кінцевих користувачів. Все це обумовлює актуальність кваліфікаційної роботи магістра.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності служби з управління персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

розглянути сутність, напрями та завдання служби з управління персоналом підприємства;

визначити моделі, методи та підходи організації діяльності служб з управління персоналом підприємства;

охарактеризувати НДСЛ “Охматдит” МОЗ України та проаналізувати основні показники її діяльності;

проаналізувати систему управління НДСЛ “Охматдит” МОЗ України;

оцінити діяльність служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України;

визначити пріоритетні напрями вдосконалення діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України;

запропонувати впровадження концепції кадрового маркетингу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України;

обґрунтувати впровадження системи управління талантами;

розробити організаційний супровід впровадження концепції маркетингу персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України.

Об’єктом дослідження виступає діяльності служби управління персоналу НДСЛ “Охматдит” МОЗ України.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та прикладні аспекти діяльності служби управління персоналу.

У процесі написання роботи застосовувалися сукупність загальних та специфічних методів дослідження. У процесі дослідження сучасних поглядів на систему управління персоналом організації застосовувалися: системний підхід, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої звітності лікарні, публічна інформація та дані з офіційного сайту НДСЛ “Охматдит” МОЗ України. Для обґрунтування потреби удосконалення служби з управління персоналом лікарні використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності та кадрову забезпеченість лікарні, які надали можливість проаналізувати показники ефективності діяльності служби з управління персоналом.

Елементи наукової новизни дослідження полягають у обґрунтуванні вдосконалення діяльності служби з управління персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України шляхом впровадження концепції кадрового маркетингу.

Практична значущість дослідження полягає у впровадженні системи управління талантами в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України з метою підвищення продуктивності, результативності та ефективності діяльності організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Служба з управління персоналом підприємства: сутність, напрями та завдання

В сучасних умовах в Україні виникає потреба у обґрунтованому відборі, наборі, адаптації, навчанні, розвитку персоналу організації, підвищенні його кваліфікації, рівня мотивації і стимулювання, а також належному проведенні процесів аналізу, моніторингу та оцінки. Ці завдання в організаціях різних розмірів, форм власності та видів діяльності виконує спеціалізований функціональний підрозділ — служба персоналу (іноді використовуються інші терміни, такі як: відділ кадрів, департамент управління персоналу, відділ по роботі з персоналом; управління людськими ресурсами, які мають однакове смислове значення для діяльності підприємства і виконують різноманітні функції управління персоналу).[59]

Управління персоналом підприємства - це самостійний структурний підрозділ або комплекс структурних підрозділів організації, що забезпечує її успішне функціонування та розвиток в межах вибраної стратегії управління персоналу, відповідної політики управління персоналу та проведення кадрових заходів.[60]

У зв'язку з цим слід вирізняти стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові) напрями роботи служби персоналу, наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Напрями роботи служби персоналу

Назва	Завдання, які виконує служба персоналу у рамках відповідного напрямку
Стратегічні	проведення SWOT-аналізу персоналу та його кадрової забезпеченості; визначення потреб у кадрах, її нестача;

Продовження табл. 1.1	
	<p>оцінка та розрахунок скільки потрібно персоналу для виконання поставлених задач та скільки буде потрібно при розвитку підприємства;</p> <p>налагодження процесу прийому на роботу та звільнення;</p> <p>навчання, перепідготовка персоналу;</p> <p>контроль фінансової частини: виплати персоналу та фінансова стимуляція - преміювання;</p> <p>оцінювання потреби в навчанні персоналу, підвищення кваліфікації та атестація персоналу;</p> <p>забезпечення безперервної кваліфікацій персоналу;</p> <p>діловодство, обробка документації та звітності.</p>
Тактичні	<p>вивчити досвід інших підприємств в управлінні персоналом;</p> <p>чіткі критерії відбору персоналу з оцінкою їх відповідності;</p> <p>коригування планів по підготовці персоналу та перепідготовці кадрів;</p> <p>проведення оцінки кваліфікації та професійних навичок працівників.</p>
Оперативні	<p>при нестачі персоналу ротації та переміщення працівників;</p> <p>швидкий набір нового персоналу;</p> <p>заходи короткострокові проекти по стимулюванню задоволеністю роботи вже наявних співробітників;</p> <p>забезпечення комфортних умов праці;</p> <p>вирішення конфліктних ситуацій серед персоналу;</p> <p>короткострокова мотивація персоналу;</p> <p>комфортний графік робочого часу;</p> <p>напрямок спрямований на швидку реакцію при зміні зовнішніх факторів.</p>

Джерело: [59].

У контексті стратегічного напрямку, служба персоналу виконує завдання, пов'язані з розробкою та реалізацією своєї стратегії управління кадрами. Це включає в себе забезпечення відповідності сукупності правил, норм, цілей і уявлень, які визначають характер та особливості роботи з персоналом на довгострокову перспективу.[6]

Тактичний напрямок служби персоналу полягає в реалізації своєї стратегії управління кадрами та в реалізації кадрової політики. Вона відповідає за внесення коректив в їхню реалізацію в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.[6]

Оперативний напрямок служби персоналу спрямований на вирішення поточних завдань та проблем, що виникають під час реалізації своєї політики управління кадрами. Реалізація цих напрямів удосконалення управління кадрами повинна бути пов'язана з оновленням організаційного, фінансово-економічного, нормативно-правового, матеріально-технічного, інтелектуального та інформаційного забезпечення кадрової роботи.[6]

Метою управління кадрами в організації є [5]:

Підвищення конкурентоспроможності організації.

Збільшення ефективності виробництва та зростання прибутку.

Забезпечення високої ефективності функціонування колективу.

Успішне досягнення цих цілей передбачає вирішення наступних завдань:

Забезпечення потреб організації в робочій силі в необхідних обсягах і з необхідною кваліфікацією.

Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу.

Повне і ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому.[5].

У сучасних умовах ринку вирішальне значення має управління кадрами. При належному його веденні компанія може досягти високого рівня розвитку. З цієї причини керівництво компаній часто акцентує на пошуку оптимальних стратегій у цьому напрямку.[5].

Основними завданнями служби управління кадрами закладу є [55]:

Сформувати кадровий склад, що забезпечить максимальну ефективність праці в організації.

Оптимізувати трудовий колектив професіоналами відповідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, для досягнення місії та стратегічних цілей.

Застосовувати науково обґрунтовані процедури та інноваційні технології у сфері управління кадрами, включаючи підбір, відбір, розподіл, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Допомагати адміністрації у формуванні політики і стратегії управління кадрами, зокрема організувати системну роботу з кадрами, таку як планування кар'єри, ротація керівників, навчання та інші ініціативи.

Забезпечувати соціальні гарантії та стандарти в управлінні персоналом через компетентний підхід до працевлаштування, виховання, переосвіти, стажування і підвищення кваліфікації персоналу.

Проводити контролінг персоналу, що включає аналіз інформації про персонал, планування, організацію, мотивацію та контроль, а також оцінку ефективності методів управління кадрами.

Надавати кадровий консалтинг, консультуючи керівників по питаннях управління персоналу, стратегії та політики управління, мотивації працівників та їх розвитку.

Реалізовувати кадровий маркетинг, включаючи аналіз потреб у персоналі, дослідження ринку зайнятості та праці, а також впровадження заходів з пошуку та залучення персоналу.

Проводити моніторинг та організаційно-кадровий аудит для постійного вивчення тенденцій кадрового менеджменту та оцінки відповідності кадрового потенціалу стратегії та політики організації.[55]

Усі завдання служби персоналу є взаємозалежними, мають конкретний зміст і тісно пов'язані з економічними процесами та явищами на рівні суспільства, а також в організації. Вони визначаються розумінням керівництва ролі персоналу у виконанні цілей і завдань, що постають перед організацією.

Служба управління персоналу є автономним структурним підрозділом апарату управління, який функціонує на підставі затвердженого положення, керівником підприємства. Вона підпорядкована керівнику підприємства і веде свою роботу відповідно до його наказів і чинного законодавства. Структура цього відділу та кількість персоналу визначається штатним формуляром підприємства. Розрахунок необхідної кількості співробітників служби управління персоналу базується на чисельності працівників, специфіці виробництва та характерних особливостях, враховуючи умови та тип послуг.[6].

Щодо визначення поняття служби управління кадрами, автори розглядають його з різних точок зору. Деякі наголошують на організаційному аспекті управління, розглядаючи процедури і методи, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Інші акцентують увагу на змістовній частині, що відображає функціональний аспект управління:

Комплекс цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи [13].

Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети [33].

Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації [39].

Форма реалізації взаємодії і розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в цілях, функціях, структурі, методах і процесі управління [15].

Комплекс заходів по роботі з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства [34].

Сукупність процесів в рамках механізму управління персоналу [35].

Комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу працівника [25].

Таким чином, управління персоналу – це область знань і конкретна практика, що бере свій напрямок на забезпечення підприємства необхідними кадрами та їх оптимальне використання. Розумне та ефективне використання людських ресурсів можливе завдяки аналізу позитивних і негативних мотивацій співробітників і груп, а також через посилення позитивних мотивів і відмову від мотивації через покарання, з подальшим оцінюванням ефективності цих

управлінських механізмів [5]. Основний принцип управління персоналу полягає у виборі та розподілі кадрів всередині організації, з урахуванням їх професійних та психологічних характеристик.

Отже, система управління персоналу – це сукупність принципів, форм і методів організації роботи з персоналом в організації. Це складний процес, що включає в себе різні функції. Основною метою системи управління персоналу є забезпечення підприємства необхідним персоналом і забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

1.2. Моделі, методи та підходи організації діяльності служб з управління персоналом підприємства

У контексті сучасного менеджменту, управління персоналу представляє собою важливий компонент цієї системи, оскільки в організаційному вимірі охоплює всіх працівників і структурні підрозділи, які відповідають за роботу з персоналом. У структурі сучасного менеджменту враховується взаємозв'язок окремих аспектів управління персоналу, визначаючи кінцеві цілі, розробляючи шляхи їх досягнення та створюючи відповідний механізм управління, як показано на рис. 1.1 [45].

Служба управління персоналу фокусується більше на конкретних заходах, ніж на концептуальних процедурах і правилах [28]. Засновуючись на теоретичних засадах сучасного менеджменту організацій, можна визначити, що процес управління кадрами включає в себе набір методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх потенціалу.

Організаційно-функціональна модель управління персоналу службою управління персоналу представлена в табл. 1.3 [45].



Рис. 1.1. Напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту[45]

Організаційно-функціональна модель управління кадрами службою з
управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу Підбір, оцінювання і навчання персоналу Організація, мотивація і адаптація працівників Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналу організації: лінійні і функціональні керівники; апарат служби управління персоналу		
Методи	організаційно-розпорядчі; економічні; соціально-психологічні		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Джерело: [45]

Керівництво персоналом, як специфічна область діяльності, використовує різноманітні методи (засоби) впливу на співробітників. Методи управління представляють собою способи впливу на персонал з метою досягнення конкретних управлінських цілей, необхідних для ефективної діяльності компанії в цілому. Важливо відзначити, що практично існують різні класифікації таких методів.

Аналіз наукової літератури вказує на те, що вітчизняні дослідники виділяють наступні методи в залежності від характеру впливу на людину:

Методи стимулювання, пов'язані з задоволенням конкретних потреб співробітника.

Методи інформування, які включають передачу співробітнику інформації, що дозволяє йому самостійно формувати свою організаційну поведінку.

Методи переконання, які полягають у безпосередньому цілеспрямованому впливі на внутрішній світ та систему цінностей людини.

Методи (адміністративного) примусу, що базуються на використанні загроз або застосуванні санкцій.

Наука і практика менеджменту виробили три групи методів управління кадрами організації[45]:

Адміністративні: ієрархія управління, персональна залежність, виконання, вузька спеціалізація, зовнішній контроль.

Економічні: авторитет з використанням матеріальних стимулів, мотивація, ініціатива, групова діяльність, колективний контроль.

Соціально-психологічні: лідерство та партнерство, творчість, прихильність, віртуальна або мережева організація, самоконтроль [45]

Адміністративні, або організаційно-розпорядчі методи базуються на використанні влади та створенні нормативно-правової бази для регулювання трудової діяльності працівників. Зазвичай ці методи виражаються у виді наказів, розпоряджень та вказівок, спрямованих на стимулювання почуття обов'язку, розуміння необхідності дотримання трудової дисципліни та бажання ефективно працювати в організації. Вони мають прямий характер впливу, і будь-який вищий указ повинен бути обов'язково виконаний.

Економічні методи охоплюють всі засоби матеріальної стимуляції персоналу, де ключовим елементом є заробітна плата, а також системи преміювання за якість та ефективність роботи. Вони також включають соціальне забезпечення, таке як оплата харчування, проїзду та медичне страхування. Застосування економічних методів засноване на їх ефективності та окупності, з метою отримання прибутку через підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи базуються на принципах психології і соціології. Вони спрямовані на мінімізацію особистісних конфліктів та управління кар'єрним розвитком працівників. Використання психологічних методів дозволяє формувати корпоративну культуру та оптимізувати міжособистісні відносини. Соціологічні методи сприяють визначенню ролі

кожного працівника в колективі, виявленню лідерів та вирішенню виробничих конфліктів.

Методи управління кадрами є засобом впливу на колектив або окремого працівника для досягнення визначеної цілі та координації їхньої діяльності в межах управлінської системи надана у табл. 1.4 [28]

Таблиця 1.4 [28]

Методи управління кадрами і роботи з кадрами

Ознаки	Групи методів		
Назва методів	Адміністративі	Економічні	Соціально-психологічні
Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
Мета управління	Виконання законів, директив, наказів, розпоряджень, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами

Джерело: [28]

Отже, у практиці управління, залежно від ступеня примусовості, можна класифікувати методи управління кадрами наступним чином[28]:

Адміністративно-правовий метод: ґрунтується на владі, дисципліні та можливому покаранні. Це так званий "метод батога", який включає в себе видачу наказів та розпоряджень.

Організаційний метод: відомий як "метод очікування", базується на використанні планів, програм, завдань, стандартів, інструкцій, регламентів, делегуванні повноважень та відповідальності тощо.

Економічний метод: використовується як "метод пряника" і включає техніко-економічне планування, стимулювання, участь працівників у розподілі прибутку, страхування тощо.

Соціально-психологічний метод: відомий як "метод комфортності", враховує психологічні особливості працівників. Цей метод включає в себе виявлення та урахування мотивації працівників, формування організаційної культури, створення сприятливої психологічної атмосфери, підтримку самореалізації, застосування моральних санкцій та заохочення.[28]

Усі ці принципи та методи управління кадрами взаємодіють між собою, і їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління кадрами в організації.[28]

Детальніше розглядаючи характер і сутність методів, важливо зауважити, що адміністративні методи відрізняються прямим впливом; вони є обов'язковими для виконання, не допускають відхилень від наказів і передбачають санкції за їх невиконання. Економічні та соціально-психологічні методи характеризуються непрямим впливом, відсутністю жорсткого графіка та обов'язковості цього впливу. Вони залишають простір для індивідуального вибору та поведінки, значною мірою залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точне визначення сили та остаточного ефекту впливу цих методів виявляється складним завданням, але, в цілому, ці способи управління, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи основою для управлінського впливу.

Технології управління представляють собою своєрідний інструмент впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей. Усі розроблені технології можна класифікувати за кількома критеріями, такими як кінцева мета, масштаби застосування або походження. Остання класифікація є найбільш розповсюдженою в системі управління кадрами. Згідно з нею, технології управління кадрами можна розділити на чотири значущі групи, що представлені в табл. 1.5 [25].

Вибір конкретної технології для управління розвитком персоналу повинен ґрунтуватися на розумінні ресурсів, якими володіє компанія, і основних завдань. Фахівці рекомендують застосовувати кілька технологій на практиці для підвищення ефективності управління кадрами. Наприклад, комбінування традиційних і інноваційних підходів у сфері підбору кадрів допомагає точніше визначати перспективних кандидатів і виявляти лідерські якості претендентів.

Таблиця 1.5

Технології управління кадрами

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Використовуються в будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.
Галузеві технології	Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань.
Професійні	Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька.
Інноваційні	Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу

Джерело: [25]

Економічна ефективність у сфері управління кадрами означає досягнення організаційних цілей шляхом раціонального використання працівників з урахуванням обмежених ресурсів. Цей принцип реалізовується через оптимальне співвідношення між результатами праці і обсягом її використання (продуктивність праці), а також між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Традиційний підхід до досягнення економічної ефективності в управлінні персоналом розглядає взаємозв'язок результатів праці персоналу та витрат на персонал.

Фактори ефективності управління кадрами можуть виявитися потужними каталізаторами підвищення продуктивності всього управлінського процесу. У врахуванні витрат і результатів праці, економічна ефективність потребує уточнення, і передусім важливо визначити, що слід оцінювати[25]:

Досягнення конкретного результату діяльності завдяки висококваліфікованому, навченому і мотивованому колективу підприємства, сформованому в результаті реалізації обраної кадрової політики.

Виконання поставлених перед управлінням персоналом цілей з мінімальними фінансовими витратами;

Вибір найефективніших методів управління, які гарантують результативність самого процесу управління.[25]

Однак, оцінка ефективності управління кадрами не може обмежуватися простим порівнянням показників, оскільки необхідні відповідні критерії, які надають можливість це зробити, і їх вибір залежить від контексту (діяльність конкретного працівника, трудові характеристики або особливості колективу в цілому).

Існує ряд методів вимірювання ефективності управління кадрами, критеріїв і кількісних та якісних показників, спрямованих на найточніше оцінювання якості роботи персоналу та приносить користь, яку підприємство отримує від свого персоналу. Нині відбувається переосмислення ідеї, що успішним і стабільним є не лише те підприємство, де вимагають постійного збільшення обсягів виробництва, а й те, де створюють максимально комфортні умови роботи для персоналу, що призводить до власного бажання сприяти підприємству найкращою працею та відданістю [25].

Дослідження наукової літератури в галузі менеджменту підкреслило, що управління кадрами в ракурсі ефективності слід бачити як постійний процес, спрямований на привертання висококваліфікованих працівників і їх утримання на підприємстві для досягнення максимальної продуктивності [36].

На сьогодні відсутня єдина методика оцінки ефективності роботи служби управління кадрами, і в табл. 1.6 представлені різні підходи до оцінки [36].

Підходи до оцінки ефективності роботи служби управління персоналу

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
Результативний	Результати діяльності організації	обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень	наявність зв'язку кінцевими результатами діяльності закладу	залежність результату діяльності не тільки від результативності персоналу (наприклад, від впровадження інноваційних технологій)
Функціональний	Функціональні підсистеми системи управління персоналом	Забезпечення потреби персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу	Простота доступність використання можливість використання	відсутність відповідальності за результат. низька зацікавленість персоналу в кінцевому результаті
Порівняльний, або еталонний (Бенчмаркінг)	Витрати доходи, пов'язані персоналом	Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	Визначення свого положення щодо конкурентів. Визначення слабких місць в управленні персоналом	Висока вартість через використання консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці в діяльності компаній.
Ресурсний	Результативність і якість праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу	Враховуються відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації

Продовження табл. 1.6				
Підхід на основі інтегральних показників	Успішність діяльності організації: конкурентоздатність продукції, організації	Продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо.	Враховується внесок персоналу в успішність діяльності компанії	Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через відсутність достовірних вихідних даних.

Джерело: [36]

З погляду різноманітності систем управління кадрами, єдиний підхід до оцінки їх ефективності повинен передбачати існування параметрів, що є загальними для всіх таких систем. Одним із таких загальних параметрів є співпадіння цілей організації та системи управління кадрами. Система управління кадрами інтегрована в систему управління підприємством і, в кінцевому підсумку, ефективність її визначається кінцевим результатом діяльності закладу. Таким чином, систему управління кадрами в організації слід вважати ефективною, якщо вона конкурентоздатна з точки зору виробництва (послуг), самої організації та роботи в ній.

В сучасній науці та практиці менеджменту відбувається постійний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій та ідей у сфері управління кадрами як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій надана у табл. 1.7 [38].

Важливим аспектом сучасного менеджменту є єдино та комплексне вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим формується система управління кадрами, яка інтегрує управління кадрами в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту та підвищення якості [45].

Прийняття комплексного та системного підходу до управління кадрами виражається у спробах охоплення різних сфер, аспектів та функцій,

забезпечуючи органічну взаємодію політики у сфері праці з перспективними планами організації.

Таблиця 1.7

Трансформація принципів служби управління кадрами в системі
сучасного менеджменту

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей, багатоцільова задоволеність
Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Джерело: [38]

Загальна сучасна тенденція в практиці підприємств ринкової економіки полягає в прийнятті комплексного та системного підходу до управління кадрами. Ця тенденція виражається у спробах охоплення різних сфер, аспектів та функцій, забезпечуючи органічну взаємодію політики у сфері праці з перспективними планами організації [38].

Отже, управління персоналом стає ключовою складовою структури сучасного менеджменту, представляючи одну з найважливіших функціональних сфер в організації, здатну внести значний внесок у підвищення ефективності її діяльності.

Висновки до розділу 1

Отже, в контексті сучасного бізнесу ефективне управління персоналом стає ключовим аспектом стратегічного розвитку підприємства. Люди, як ключовий ресурс організації, можуть істотно підвищити конкурентоспроможність та продуктивність. Незважаючи на розбіжності у розумінні "системи управління персоналом", її основна мета полягає у забезпеченні належної кількості кваліфікованого персоналу та його постійного розвитку.

Різноманіття моделей та підходів до управління персоналом відкриває можливості для вибору та комбінування їх, враховуючи власні стратегії та цілі. Важливо інтегрувати службу управління персоналом у всі управлінські процеси організації, зробивши її невід'ємною частиною загальної стратегії, що враховує і внутрішнє, і зовнішнє середовище підприємства.

Служба управління персоналом включає в себе принципи, механізми, методи та форми впливу на створення, розвиток та використання співробітників компанії, які реалізуються через взаємозалежні напрямки та види діяльності. Таким чином, управління персоналом є системою організації, процесом і структурою одночасно.

Служба управління персоналом стає важливою функціональною сферою в організації, яка може значно підвищити ефективність її діяльності. Сучасний менеджмент постійно удосконалюється, оновлюється та шукає нові підходи в управлінні персоналом, розглядаючи його як ключовий стратегічний ресурс організацій. Значущою особливістю є комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим виникає система управління персоналом, яка інтегрується у загальну систему менеджменту, співвідноситься із стратегічними установками, корпоративною культурою та плануванням виробництва, збуту та підвищення якості.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ З УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НДСЛ “ОХМАТДИТ” МОЗ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика НДСЛ “Охматдит” МОЗ України та аналіз основних показників її діяльності

Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит» МОЗ України - це державний заклад охорони здоров'я лікувально профілактичного профілю, заснований на державній власності, що належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України і є підзвітним йому. Загальна характеристика діяльності НДСЛ “Охматдит” МОЗ України представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Показник	Характеристика
Повна назва	Національна дитяча спеціалізована лікарня “Охматдит” МОЗ України
Законодавча база діяльності	У своїй роботі, медичний заклад керується Конституцією та законами України, а також актами Президента України і Постановами Верховної Ради України, які були ухвалені відповідно до Конституції та законів України. Додатково, він враховує акти Кабінету Міністрів України, Накази Міністерства охорони здоров'я України та положення цього Статуту. Усі види діяльності, що, згідно з українським законодавством, вимагають спеціальних дозволів чи ліцензій, Лікарня здійснює лише після їхнього отримання.
Вид діяльності	Основний: діяльність лікарняних закладів Інші: спеціалізована медична практика, інші види освіти.
Предмет діяльності	діяльність лікарняних закладів; загальна медична практика; спеціалізована медична практика; медична та стоматологічна практика; інша діяльність у сфері охорони здоров'я; діяльність у сфері освіти; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Продовження табл. 2.1	
Мета діяльності	Досягнення провідного місця серед дитячих медичних закладів України та в світі.
Основна продукція	Надання медичної допомоги населенню
Обсяг діяльності.	Багатопрофільний діагностично-лікувальний заклад
Масштаб діяльності	Національний
Характеристики складності послуг	Спеціалізована висококваліфікована медична допомога дитячому населенню України

Свою історію лікарня розпочала у 1894 році завдяки фінансовій підтримці видатного підприємця та благодійника Миколи Терещенка. У Києві було зведено та відкрито Київську Безоплатну Цесаревича Миколая лікарню, яка призначалася для лікування чорноробів та менш забезпечених осіб. Лікарня була освячена і розпочала свою діяльність із прийому пацієнтів 1 лютого 1894 року.

З 1996 року по 2008 рік, відповідно до Указу Президента України від 02 липня 1996 року № 494 та наказу МОЗ України від 07 серпня 1996 року №248, Лікарня мала статус Української дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит», а 30 травня 2008 року Указом Президента України - Статус Національної.

Лікарня має:

Сертифікат на систему управління якістю № UA 126 Q01 20 095 01, дійсний до 27.09.2023 року.

Акредитаційний сертифікат головної акредитаційної комісії при Міністерстві охорони здоров'я № 015283 на вищу категорію;

Ліцензію Міністерства охорони здоров'я № 063757;

Акредитаційний сертифікат головної акредитаційної комісії при Міністерстві охорони здоров'я № 015283 на вищу категорію (строк дії до 22 червня 2024 року);

Сертифікат на систему управління якістю № UA 126 Q01 20 095 01, дійсний до 27.09.2023 року.

Лікарня є державною бюджетною неприбутковою установою, уповноваженим органом управління є Міністерство охорони здоров'я України. Майно НДСЛ «Охматдит» МОЗ України описане в табл. 2.2.

Майно НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Показник	Характеристика
Власник	Є державною установою і відноситься до сфери відання Міністерства охорони здоров'я України
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Форма власності	Лікарня є юридичною особою та володіє закріпленим за нею майном на праві оперативного управління та земельною ділянкою, враховуючи статус «Національного закладу», який може бути у державній власності або власності територіальних громад. Її права і обов'язки, як юридичної особи, набувають чинності з моменту державної реєстрації, що проводиться відповідно до законодавства. Лікарня має самостійний баланс, веде рахунки в Державному казначействі та установах банків, включаючи рахунки в іноземній валюті. Також у неї є кругла печатка із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, штамп, логотип, бланки з власними реквізитами і інша атрибутика та символіка. Лікарня займається господарською діяльністю та несе відповідальність за свої зобов'язання відповідно до законодавчого порядку.
Розмір підприємства	Площа приміщень на яких здійснюється медична практика НДСЛ «Охматдит» МОЗ України становить 87 092,9 м. кв. Площа, яка знаходиться на балансі підприємства -109 600,70 м. кв., в т. ч. передана в оренду -1639,93 м. кв. Площа забудови – 25 797,92 м. кв., загальна площа - 109 600,70 м. кв., площа земельної ділянки – 69429,89 м. кв.

Адреса, кількість та розміри підрозділів НДСЛ “Охматдит” МОЗ України наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Місцезнаходження НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Показник	Характеристика
Адреса	Стационар - 01135 м. Київ, вул. В. Чорновола, 28/1. Консультативно-діагностична поліклініка - 01025 м. Київ, вул. Стрітенська, 7/9
Кількість та розміри підрозділів	Стационарна медична допомога: Загальна кількість ліжок лікарні залишається незмінною у 2022 році та становить 720. Цей ліжковий фонд розподіляється на наступні відділення:

Продовження табл. 2.3

	<p>Хірургічний стаціонар на 312 ліжок, що включає в себе відділення ургентної, торакальної, абдомінальної, гнійної хірургії, ортопедії та травматології, пластичної реконструктивної мікрохірургії, гінекології для дітей та підлітків, дитячої отоларингології, дитячої офтальмології та мікрохірургії ока, дитячої нейрохірургії, хірургії новонароджених, недоношених та дітей раннього віку;</p> <p>Соматичний стаціонар на 408 ліжок, включаючи неонатологічні відділення, відділення інтенсивної та еферентної терапії для гострих та хронічних інтоксикацій, онкогематологічні відділення (з хіміотерапією на стаціонарному та денному відділеннях, інтенсивною хіміотерапією, трансплантацією кісткового мозку, інтенсивною мегадозовою хіміотерапією та імунотерапією, хіміотерапією онкогематологічних захворювань у сполученні з блоком інтенсивної терапії), відділення онкології, Центр патології гемостазу, Центр інфекційних захворювань для лікування дітей, хворих на ВІЛ-інфекцію/СНІД;</p> <p>Відділення педіатрії, дитячої неврології, дитячої ендокринології, інфекційного діагностичного боксу, інфекційного боксу для дітей молодшого віку, відділення екстреної медичної допомоги та прийому планових хірургічних пацієнтів.</p> <p>Ліжка інтенсивної терапії розподіляються на такі відділення:</p> <p>Відділення інтенсивної терапії (15 ліжок);</p> <p>Відділення інтенсивної терапії для новонароджених дітей з мобільною бригадою інтенсивної терапії для новонароджених (неонатологічна) (15 ліжок);</p> <p>Відділення анестезіології та інтенсивної терапії з ліжками екстракорпоральної терапії та мобільною бригадою (15 ліжок).</p> <p>До структури консультативно-діагностичної поліклініки (далі - КДП) входить 15 відділень, такі, як:</p> <p>відділення дитячої хірургії, ортопедії та урології; відділення дитячої офтальмології; відділення дитячої отоларингології; дитяче неврологічне відділення; відділення дитячої ендокринології; I педіатричне відділення; II педіатричне відділення; відділення дитячої і підліткової гінекології та статевого виховання з денним стаціонаром;</p> <p>відділення планування сім'ї та реабілітації репродуктивної функції жінок з денним стаціонаром; відділення відновлювального лікування;</p> <p>стоматологічне відділення; відділення променевих методів досліджень;</p> <p>відділення ендоскопічних методів досліджень; відділення функціональної діагностики; відділення лабораторної діагностики.</p> <p>До складу структурних підрозділів КДП входять два денних стаціонари, «Клініка, дружня до молоді», амбулаторний підрозділ Центру інфекційних захворювань «Клініка для лікування дітей, хворих на ВІЛ-інфекцію/СНІД».</p> <p>Медична допомога пацієнтам КДП надається більше ніж за 40-а спеціальностями</p>
--	---

Основні показники діяльності стаціонару НДСЛ «Охматдит» МОЗ України представлені у табл. 2.4, а саме: ліжковий фонд, робота ліжка, оберт ліжка, виконання плану роботи ліжка, середня тривалість лікування, кількість ліжко-днів, вибуло хворих, питома вага пролікованих іногородніх, летальність.

Основні показники діяльності стаціонару НДСЛ «Охматдит» МОЗ
України

Назва показника	Роки		
	2020	2021	2022
Ліжковий фонд	620	720	720
Робота ліжка	250,4	269,3	209,5
Оберт ліжка	22,0	23,8	18,2
Виконання плану роботи ліжка, %	81,3	84,8	70,4
Середня тривалість лікування	11,4	11,3	11,5
Кількість ліжко-днів	149705	171517	150830
Вибуло хворих	13104	15144	13061
Питома вага пролікованих іногородніх, %	57,6	62,8	64,5
Летальність	0,51	0,49	0,54

Діяльність з управління персоналом регламентована наказами МОЗ України.

НДСЛ «Охматдит» МОЗ України визначає і періодично переглядає вимоги до компетенції персоналу, що виконує роботи в межах системи управління якістю. Відповідні вимоги описуються в посадових інструкціях. Потреба в кількості персоналу відповідної кваліфікації визначається штатним розкладом. Відповідність персоналу установленим вимогам забезпечується шляхом його підбору і навчання. При прийманні на роботу нових співробітників чи при внутрішніх переміщеннях перевіряється відповідність співробітників установленим вимогам.

Для забезпечення реалізації Політики і досягнення встановлених цілей: визначені загальні вимоги до компетенції персоналу; потім уточняється потреба в кваліфікації, знаннях і навчанні персоналу; організовується навчання (як зовнішнє, так і внутрішнє) відповідно до заявок керівників підрозділів;

оцінюється ефективність заходів щодо навчання персоналу шляхом аналізу його діяльності.

Характеристика персоналу НДСЛ “Охматдит” МОЗ наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика персоналу НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Персонал	2020			2021			2022		
	Попштагу	Фізичних осіб	% укомплектованості	Попштагу	Фізичних осіб	% укомплектованості	Попштату	Фізичних особи	% укомплектованості
Лікарі	703,50	471	66,95	898,50	475	52,87	865,50	488	56,38
Молодші спеціалісти з медичною освітою	1019,50	669	65,62	1399	686	49,04	1390	805	57,91
Молодший медичний персонал	515,25	405	78,60	794,50	424	53,37	802,00	520	64,84
Інші	439,75	392	89,14	758,00	425	56,07	792,50	49	56,66
ВСЬОГО	678	937	72,33	3850	2010	52,21	3850	2262	58,75

На сьогодні лікарня укомплектована фізичними особами в середньому на 58%, що більше ніж в 2021 році, але на 15% менше ніж в 2020 році. [70]

В лікарні працює 2262 фізичних осіб, з них пенсіонерів – 430 (19%), проти 463 (23,0%) в 2021 році. Отримують пенсію: за віком – 352 особи, (2021 рік – 343 особи), на пільгових умовах – 20 осіб, (2021 рік – 54 осіб), по інвалідності

– 58 осіб, (2021 рік – 66 осіб).

Вікова структура лікарів НДСЛ “Охматдит” МОЗ України по вікових категоріях наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вікова структура лікарів НДСЛ “Охматдит” МОЗ України по вікових категоріях

Вікові групи	Кількість фізичних осіб			% фізичних осіб до загальна кількість		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
До 30 років	125	131	139	27,6	27,6	28,5
31-34	46	46	53	9,9	9,7	10,9
35-40	71	71	66	14,9	14,9	13,5
41-45	31	31	43	6,5	6,5	8,8
46-50	40	40	31	8,4	8,4	6,4
51-55	42	42	31	8,8	8,8	6,4
56-60	39	39	50	8,2	8,2	10,2
61-65	30	30	32	6,3	6,3	6,6
66-70	22	22	21	4,6	4,6	4,3
> 70	23	23	22	4,8	4,8	4,5
Всього	469	475	488			

Лікарів пенсіонерів 90 осіб (2021 рік – 107 осіб), що становить 4,0% від загальної кількості працюючих. (2021 рік – 5,3%) та 18,4 % від кількості лікарів (2021 рік – 22,5%).

Отримують пенсію: за віком – 76 особи, (2021 рік – 81 особа), на пільгових умовах – 2 осіб, (2021 рік – 10 осіб), по інвалідності – 12 осіб, (2021 рік – 16 осіб). Всього лікарів пенсіонерів – 90 осіб, що становить 4,0% від загальної кількості працюючих та 18,4 % від кількості лікарів.

Вікова структура молодших спеціалісти з медичною освітою НДСЛ “Охматдит” МОЗ України по вікових категоріях, а саме: кількість фізичних осіб та відсоток фізичних осіб до загальної кількості, наведено у табл. 2.7.

Вікова структура молодших спеціалісти з медичною освітою НДСЛ
“Охматдит” МОЗ України по вікових категоріях

Вікові групи	Кількість фізичних осіб			% фізичних осіб до загальної кількості		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
До 30 років	234	234	295	34,1	34,1	36,6
31-34	66	68	69	9,9	9,9	8,6
35-40	85	86	102	12,5	12,5	12,7
41-45	72	74	81	10,8	10,8	10,1
46-50	73	73	93	10,6	10,6	11,6
51-55	53	54	65	7,9	7,9	8,1
56-60	29	30	34	4,4	4,4	4,2
61-65	31	32	35	4,7	4,7	4,3
66-70	18	19	15	2,8	2,8	1,9
> 70	15	16	16	2,3	2,3	2,0
Всього	676	686	805	100,0	100,0	100,0

Пенсіонерів молодших спеціалістів з медичною освітою 75 осіб (2021 рік – 95 особи), що становить 3,3% від загальної кількості працюючих. (2021 рік – 4,7%), та 9,3% від кількості лікарів (2021 рік – 13,8%).

Отримують пенсію: за віком – 44 особи, (2021 рік – 67 особи), на пільгових умовах – 6 осіб, (2021 рік – 9 осіб), по інвалідності – 25 осіб, (2021 рік – 19 особа). Всього отримують пенсію 75 молодших спеціалістів з медичною освітою 75), що становить 3,3% від загальної кількості працюючих та 9,3% від кількості лікарів

Вікова структура молодших спеціалісти НДСЛ “Охматдит” МОЗ України по вікових категоріях, а саме: кількість фізичних осіб та відсоток фізичних осіб до загальної кількості, наведено у табл. 2.8.

Вікова структура молодших спеціалісти НДСЛ “Охматдит” МОЗ України по вікових категоріях

Вікові групи	Кількість фізичних осіб			% фізичних осіб до загальна кількість		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
До 30 років	9	10	12	2,3	2,4	2,3
31-34	15	16	20	3,7	3,8	3,8
35-40	43	43	37	10,1	10,1	7,1
41-45	46	47	53	11,1	11,1	10,2
46-50	51	51	76	12,0	12,0	14,6
51-55	78	78	93	18,4	18,4	17,9
56-60	90	91	117	21,6	21,5	22,5
61-65	58	58	74	13,7	13,7	14,2
66-70	21	22	29	5,3	5,2	5,6
> 70	8	8	9	1,9	1,9	1,7
Всього	419	424	520	100,0	100,0	100,0

Пенсіонерів молодшого медперсоналу 135 осіб, (2021 рік –132 осіб), що становить 6,2% від загальної кількості працюючих. (2021 рік – 6,6%), та 26,0 % від кількості молодшого медперсоналу (2021 рік – 31,1%).

Отримують пенсію: за віком – 117 осіб, (2021 рік – 88 особи), на пільгових умовах – 9 осіб, (2021 рік – 32 осіб), по інвалідності – 9 осіб, (2021 рік – 12 осіб). Всього отримують пенсію 135 осіб серед молодшого медперсоналу, що становить 6,2% від загальної кількості працюючих та 26,0 % від кількості молодшого медперсоналу

Вікова структура працівників інших спеціальностей НДСЛ “Охматдит” МОЗ України по вікових категоріях, а саме: кількість фізичних осіб та відсоток фізичних осіб до загальної кількості, наведено у табл. 2.9.

Вікова структура працівників інших спеціальностей НДСЛ “Охматдит”
МОЗ України по вікових категоріях

Вікові групи	Кількість фізичних осіб			% фізичних осіб до загальна кількість		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
До 30 років	31	36	40	8,5	8,5	8,9
31-34	23	23	26	5,2	5,4	5,8
35-40	35	35	41	8,4	8,2	9,1
41-45	45	45	44	10,6	10,6	9,8
46-50	42	42	58	9,9	9,9	12,9
51-55	57	58	57	13,7	13,6	12,7
56-60	79	79	64	18,6	18,6	14,3
61-65	36	39	56	9,3	9,2	12,5
66-70	39	40	28	9,3	9,4	6,2
> 70	28	28	35	6,5	6,6	7,8
Всього	415	425	449	100,0	100,0	100,0

Пенсіонерів іншого персоналу 130 особи, (2021 рік – 129 осіб), що становить 5,7% від загальної кількості працюючих (2021 рік – 6,4%), та 29,0 % від кількості працівників інших спеціальностей (2021 рік – 30,4%).

Отримують пенсію: за віком – 115 осіб, (2021 рік – 107 осіб), на пільгових умовах – 3 особи, (2021 рік – 3 особи), по інвалідності – 12 осіб, (2021 рік – 19 осіб). Всього отримують пенсію 130 працівників інших спеціальностей, що становить 5,7% від загальної кількості працівників інших спеціальностей та 29,0 % від кількості працівників інших спеціальностей.

Структура лікарів НДСЛ “Охматдит” МОЗ України за стажем роботи, а саме: кількість фізичних осіб та відсоток фізичних осіб до загальної кількості, наведено у табл. 2.10.

Структура лікарів НДСЛ “Охматдит” МОЗ України за стажем роботи

Вікові групи	Кількість фізичних осіб			% фізичних осіб до загальної кількості		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
До 5 років	105	114	117	23,9	24,0	24,0
5 - 10	49	69	72	14	14,5	14,8
10 - 20	104	103	106	21	21,7	21,7
> 20 років	185	189	193	41,1	39,8	39,5
Всього	443	475	488	100,0	100,0	100,0

Молоді спеціалісти, які мають стаж роботи до 5-ти років, у тому числі лікарі -інтерни складають 24,0% , проти 24,0% в 2021 році та 23,9 в 2020 році.

Структура молодші спеціалісти з медичною освітою НДСЛ “Охматдит” МОЗ України за стажем роботи наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Структура молодші спеціалісти з медичною освітою НДСЛ “Охматдит”

МОЗ України за стажем роботи

Вікові групи	Кількість фізичних осіб			% фізичних осіб до загальна кількість		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
До 5 років	122	125	171	18,2	18,2	21,2
5 - 10	110	117	115	16,4	17,1	14,3
10 - 20	170	172	184	25,4	25,1	22,9
> 20 років	268	272	335	39	39,7	41,6
Всього	670	686	805	100,0	100,0	100,0

Відсоток молодих спеціалістів становить 21,2%, проти 18,2% - в 2020 та

2021 роках.

На 28.12.2022 р. всього атестовано лікарів 313 осіб, що складає 64,1% від загальної кількості лікарів та 100,0% від числа підлягаючих атестації.

Професійний рівень лікарів наведений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Професійний рівень лікарів

	2020						2021						2022					
	ВК-категорія		1-категорія		2-категорія		ВК-категорія		1-категорія		2-категорія		ВК-категорія		1-категорія		2-категорія	
Лікарі	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка
ВСЬОГО	209		48		48		219		42		46		232		39		42	
	170	39	38	10	40	8	175	44	33	9	39	7	185	47	31	8	36	6

В 2022 році всього атестовано лікарів 313 осіб, в 2021 - 307 осіб, 2020 - 305 осіб. Що складає 100,0% від числа підлягаючих атестації з 2020-2022 роки.

За 2022 рік: 271 осіб - це лікарі Вищої та Першої кваліфікаційних категорій (55,5%), що дає можливість надання спеціалізованої медичної допомоги хворим. Мають науковий ступінь доктора і кандидата медичних наук 43 лікарів, заслужених лікарів України – 24.

У 2022 році атестація медичного персоналу зупинена на період дії воєнного стану в Україні.

Не атестовано 175 осіб, з них 142 - не мають належного стажу, 33 - знаходяться у декретній відпустці.

Отже, в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України працює 2262 фізичних осіб, що складає 58% укомплектованості лікарні фізичними особами. Укомплектованості лікарні фізичними особами зростає в 2022 році порівняно з 2021 роком, але вона на 15% менше ніж в 2020 році. Оцінивши структуру лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою НДСЛ “Охматдит” МОЗ України за стажем роботи, побачили, що переважають лікарі та молодші спеціалісти з медичною освітою зі стажем роботи більше 20 років. Лікарів пенсіонерів 90 осіб (2021 рік – 107 осіб), що становить 4,0% від загальної кількості працюючих (2021 рік – 5,3%) та 18,4 % від кількості лікарів (2021 рік – 22,5%). Пенсіонерів молодших спеціалістів з медичною освітою 75 осіб (2021 рік – 95 особи), що становить 3,3% від загальної кількості працюючих (2021 рік – 4,7%), та 9,3% від кількості лікарів (2021 рік – 13,8%). Пенсіонерів молодшого медперсоналу 135 осіб, (2021 рік – 132 осіб), що становить 6,2% від загальної кількості працюючих. (2021 рік – 6,6%), та 26,0 % від кількості молодшого медперсоналу (2021 рік – 31,1%). Але також побачили, що молоді спеціалісти, які мають стаж роботи до 5-ти років, у тому числі лікарі-інтерни складають 24,0%, проти 24,0% в 2021 році та 23,9 в 2020 році. І відсоток молодих спеціалістів серед молодших спеціалістів з медичною освітою становить 21,2%, проти 18,2% - в 2020 та 2021 роках. На 28.12.2022 р. всього атестовано лікарів 313 осіб, що складає 64,1% від загальної кількості лікарів та 100,0% від числа підлягаючих атестації. Служба управління персоналу ефективно контролює атестацію лікарів - в 2022 році всього атестовано лікарів 313 осіб, в 2021 - 307 осіб, 2020 - 305 осіб, що складає 100,0% від числа підлягаючих атестації з 2020-2022 роки.

2.2. Аналіз системи управління НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Генеральний директор управляє діяльністю на основі умов контракту єдиноначальності відповідно до Статуту НДСЛ «Охматдит» МОЗ України.

Генеральному директору підпорядковані всі підрозділи та служби лікарні. В НДСЛ «Охматдит» МОЗ України лінійно-функціональний тип організаційної структури управління та авторитарно-демократична модель управління.

НДСЛ "Охматдит" МОЗ України має складну розгалужену організаційну систему управління, яка містить у собі управлінські структури. Ця структура передбачає визначення та делегування обов'язків з ухвалення рішень відповідно до функціональних областей по вертикалі.

Організаційна структура Національної дитячої спеціалізованої лікарні "Охматдит" МОЗ України на 2023 рік представлена схематично, як це показано на рис. 2.1



Рис. 2.1 Структура НДСЛ «Охматдит» МОЗ України на 2023 рік затверджена Міністерством охорони здоров'я України 17.10.2021 року введена в дію з 01.09.2021 року.

Організаційна структура НДСЛ "Охматдит" МОЗ України є лінійно-функціональною. Передача поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціональний розподіл управлінської діяльності організації в цілому дозволяють вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних проблем розвитку підприємства, забезпечити найбільш

раціональну взаємодію з зовнішнім середовищем. Організаційна структура набуває певний стратегічний потенціал, а менеджмент - умови його реалізації.

Керівники підрозділів в межах функціонування системи управління уповноважені:

Організовувати діяльність підзвітних підрозділів відповідно до встановлених функцій.

Встановлювати розподіл функціональних обов'язків, відповідальності, повноважень для персоналу в межах діяльності підрозділу.

Забезпечувати функціонування процесів системи управління у підзвітних підрозділах.

Подавати керівництву пропозиції щодо удосконалення організації робіт і функціонування системи управління.

Нести відповідальність за результати діяльності підпорядкованого підрозділу.

Керівники процесів в межах функціонування системи управління уповноважені:

Організовувати діяльність структурних підрозділів в межах підпорядкованого процесу систем управління.

Встановлювати розподіл обов'язків, відповідальності, повноважень для персоналу в межах підпорядкованого процесу систем управління.

Забезпечувати функціонування підпорядкованого процесу систем управління.

Подавати керівництву пропозиції щодо удосконалення організації робіт і функціонування підпорядкованого процесу систем управління.

Нести відповідальність за результати діяльності підпорядкованого процесу.

Загальна характеристика процесу управління та його технологічно-функціональних фаз

Процес управління в науковій літературі й у НДСЛ "Охматдит" МОЗ України складається з взаємозв'язаних та послідовних дій, носить циклічний,

відносно замкнутий характер і полягає, перш за все, в організації інформаційних потоків, ухваленні нормативно-правових актів та їх реалізації.

В НДСЛ “Охматдит” МОЗ України налагоджена електронна система документообігу, корпоративна пошта для робочого листування. Що полегшує всі ці фази та забезпечує прослідковуваність фаз процесу управління. Вся інформація знаходиться на власних серверах, щоб забезпечення зберігання даних.

Недоліки в системі управління НДСЛ “Охматдит” МОЗ України:

Варто зазначити, що заступники генерального директора іноді покладають на себе частину функцій завідувачів підпорядкованих їм відділень, тобто безпосередніх виконавців. Це збільшує навантаження заступників, відволікає їх від своїх безпосередніх обов'язків, подекуди породжує дублювання управлінської праці та зменшує відповідальність співробітників у процесі роботи за прийняті рішення.

Через наявність ієрархічної моделі управління не всі ініціативи співробітників проходять шлях від ідеї до реалізації, саме через комунікацію та проблеми з системою обміну інформацією, яка тільки, як зазначалось в попередньому розділі, проходить процес адаптації.

Тип управлінні в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України лінійно-функціональний, стиль управління - авторитарно-демократичний.

Завдяки електронним системам комунікації та документообігу покращується зв'язок та це забезпечує узгодженість дій, зіставлення цілей, ресурсів і методів діяльності в різних підрозділах та відділеннях.

Важливим елементом у процесі управління є розробка та ухвалення рішень, котрі визначають хід управлінської діяльності, формують пріоритетні напрямки роботи медичної організації та її співробітників з досягнення кінцевих результатів. А тому робота з прийняття управлінського рішення вимагає від генерального директора та його заступників достатнього професіоналізму, кваліфікації, досвіду.

При аналізі НДСЛ “Охматдит” МОЗ України друга, третя та четверта технологічно-функціональні фази в управлінні закладу застосовуються в системі прийняття управлінських рішень. В досліджуваному закладі охорони здоров'я потребує удосконалення 5 фаза - контроль виконання.

Стосовно реалізації управлінських рішень в лікарні можна відмітити, що не всі технологічні процеси виконуються правильно та своєчасно, тому що виконання управлінського рішення потрібно завершувати його оцінкою, аналізом, що не завжди виконується у НДСЛ “Охматдит” МОЗ України.

Виходячи з оцінки забезпечення процесу управління виявлено, що управлінська система в досліджуваному медичному закладі недостатньо адаптована та організована, що може знижувати ефективність здійснення процесу управління.

Системно-організаційне моделювання медичного закладу

Чотири функціонально-посадові групи системно-компонентного аспекту (апарату управління):

До першої функціонально-посадової групи в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, що складає близько 5,5% складу апарату управління, належить генеральний директор, медичний директор з медичних питань соматичного профілю, медичний директор з медичних питань хірургічного профілю, медичний директор з поліклінічної роботи), тобто ті співробітники, що мають право підпису нормативно-правових документів.

В НДСЛ “Охматдит” МОЗ України медичним директорам делеговані повноваження ухвалювати самостійно управлінські рішення з правом внесення змін та контролю за їх виконанням підпорядкованих їм відділеннях та Центрах, що відповідає принципам системності.

До другої функціонально-посадової групи в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, що складає близько 77,9 % від усього складу апарату управління, належать заступник генерального директора з організаційно-методичної роботи, заступник генерального директора з медсестринства, заступник генерального директора з розвитку лікарні, заступник генерального директора з

технічних питань, завідувачі відділень та Центрів, головний бухгалтер, головний економіст, начальник відділу кадрів. До обов'язків співробітників даної групи входить: аналіз необхідної управлінської інформації; розробка службових документів, програм і планів, звітів; збір інформації та її обробка; участь у підготовці та проведенні регулювальних заходів, а також контролю та моніторингу.

Службово-посадовий статус й функціональні обов'язки другої функціонально-посадової групи в НДСЛ "Охматдит" МОЗ України відповідають принципам системності.

До третьої функціонально-посадової групи в НДСЛ "Охматдит" МОЗ України, що складає близько 14,3 % від усього складу апарату управління, належать інженер з охорони праці, фахівець з питань цивільного захисту, співробітники юридичної служби, секретарі, діловод. Вони виконують організаційні питання.

У медичних директорів в НДСЛ "Охматдит" МОЗ України відсутні секретарі. Це значно сповільнює роботу медичних директорів з документацією та електронним документообігом в лікарні. Було б доцільним розширити штатні ставки секретарів в лікарні.

До четвертої функціонально-посадової групи в НДСЛ "Охматдит" МОЗ України, що складає близько 1,3 % від усього складу апарату управління, увійшли керівник профспілки, керівник ради медичних сестер.

Системно-функціональний аспект системного підходу дозволяє визначити службовий статус кожного співробітника, тип службової-посадової субординації залежно від посади, виду управління чи специфіки вирішуваних управлінських завдань, наділ делегованих повноважень і додаткових обов'язків, складання пакетів документів під конкретні управлінські рішення, розробку положення НДСЛ "Охматдит" МОЗ України та положень всіх відділень та Центрів лікарні і посадових документів, як і критеріїв оцінки праці, а також інструкцій, методичних рекомендацій, стандартних операційних процедур та ін.

В НДСЛ “Охматдит” МОЗ України на сьогоднішній день системно-функціональний аспект системного підходу реалізований частково.

Згідно системно-структурного аспекту системного підходу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України прослідковується переважання лінійного-функціонального типу управлінських відносин між посадовими особами та функціонально-структурними підрозділами.

Згідно системно-інтегративного аспекту системного підходу в практиці НДСЛ “Охматдит” МОЗ України використовуються технологічні можливості, культура роботи з колективом, впровадження сучасного досвіду та передових методик.

Керівництво НДСЛ “Охматдит” МОЗ України постійно приділяє увагу підвищенню ініціативності співробітників, проводить опитування щодо ідей для покращення лікувального процесу, питанням етики, деонтології, пацієнторієнтованості, створенню комфортних умов праці для медичного персоналу, заохочує та підтримує у підвищенні кваліфікації кадрів.

Системно-комунікаційний аспект системного підходу: за отриманими даними, в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України інформаційна діяльність реалізована за допомогою практики регулярних зборів\нарад: щотижневі наради з генеральним директором, в яких можуть приймати участь всі співробітники лікарні, форма участі - фізично або дистанційно; регулярні збори по всіх відділеннях лікарні та інші.

При застосуванні системно-історичного аспекту в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України встановлені позитивні чинники, що допомогли в минулому розвинути з лікарні для чорноробів та незаможних людей в найбільшу в Україні дитячу високоспеціалізовану лікарню.

Отже, з матеріалів дослідження на даному етапі бачимо, що в діяльності НДСЛ “Охматдит” МОЗ України переважна більшість організаційно-функціональних позицій наразі знаходяться в процесі адаптації або вже впроваджені на достатньому службово-професійному рівні.

На стратегічному рівні використовується комплексність цілей, орієнтація на майбутні результати та впливи з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Основні елементи внутрішнього середовища лікарні зображено на рис. 2.2.

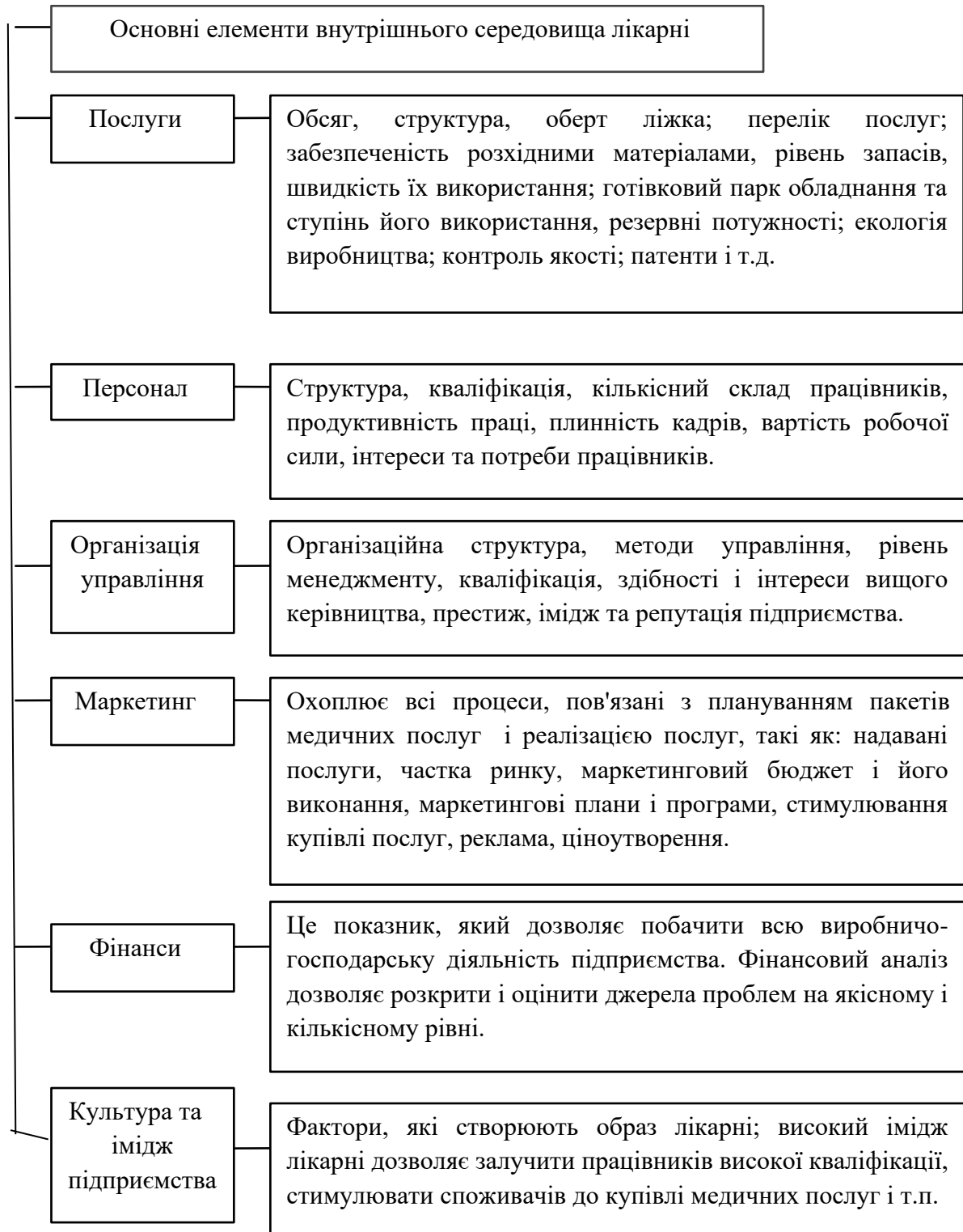


Рис. 2.2. Основні елементи внутрішнього середовища лікарні.

Місія - це чітко виражена причина існування підприємства [73].

Місія, що визначена політикою у сфері якості НДСЛ “Охматдит” МОЗ України: рятуємо життя та допомагаємо зберегти здоров’я.

Головна мета: досягнення провідного місця серед дитячих медичних закладів України та в світі.

Візія: найкраща дитяча лікарня України, яка є безумовним гарантом якості надання медичної допомоги на рівні найвищих світових стандартів.

Цінності:

Професіоналізм.

Командний підхід.

Відповідальність.

Повага.

Співчуття.

Турбота.

Інноваційність.

Для найбільш докладного і наочного представлення цілей НДСЛ “Охматдит” МОЗ України найзручніше буде представити дані аналізовані параметри у вигляді табл. 2.13 і рис. 2.3.

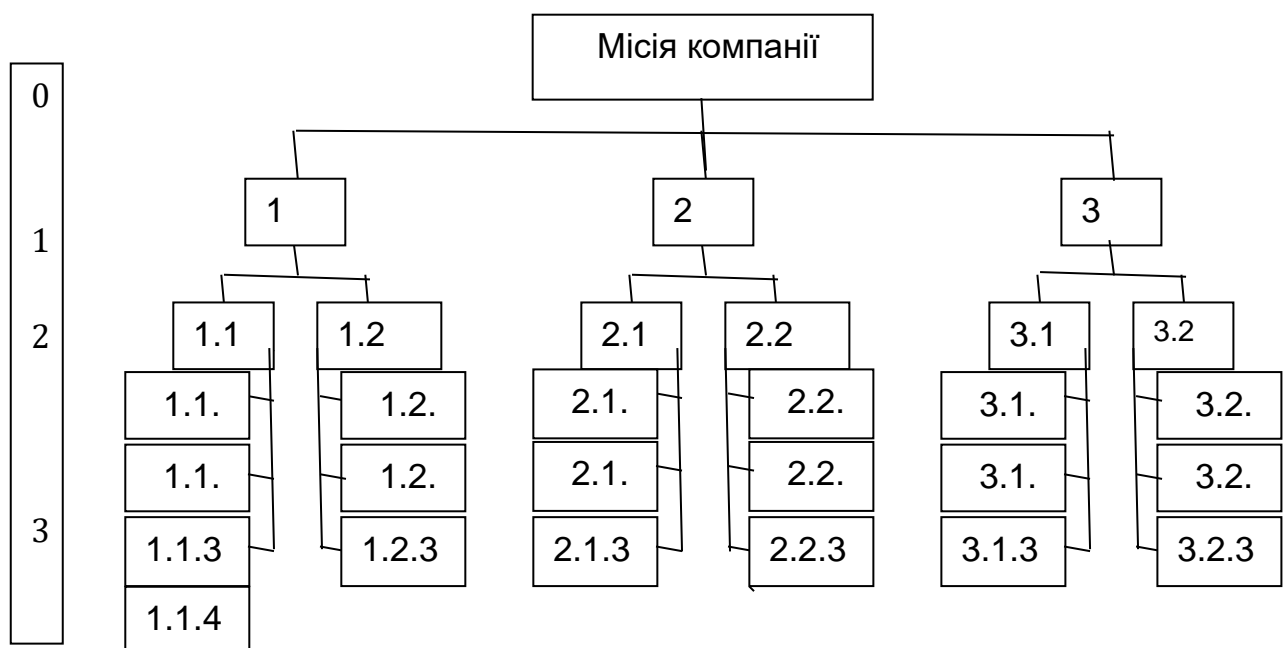


Рис. 2.3. Схема «Дерево цілей НДСЛ “Охматдит” МОЗ України.

Загальні і специфічні цілі НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Рівень цілі	№ цілі	Ціль
1	1	Розширення надаваних медичних послуг
	2	Вдосконалення кадрової політики
	3	Вдосконалення репутації лікарні
2	1.1	Підтримка вектору сталого розвитку високоякісної та передової клінічної роботи
	1.2	Оптимізація технологічного процесу надання медичної допомоги.
	2.1	Відбір і підбір персоналу, його профорієнтація
	2.2	Поліпшення процесу управління дисципліною і текучістю кадрів
	3.1	Створення комфортного простору для пацієнтів, їх батьків
	3.2	Підвищити ефективність рекламної діяльності
3	1.1.1	Залучення нових поліклінік, стаціонарів, що будуть направляти пацієнтів для надання високоспеціалізованої медичної допомоги
	1.1.2	Удосконалення співпраці з міжнародними агенціями, громадськими ініціативами, донорськими організаціями та волонтерами
	1.1.3	Збільшення переліку надаваних медичних послуг
	1.1.4	Закупівля новітнього медичного обладнання
	1.2.1	Вивчення потреб споживачів
	1.2.2	Вивчення конкурентоспроможності по ціні, надаваних медичних послуг
	1.2.3	Дослідження конкурентоспроможності пакетів медичних послуг
	2.1.1	Можливість кар'єрного зростання
	2.1.2	Забезпечити умови, необхідні для розвитку та підвищення кваліфікації
	2.1.3	Справедливе відношення до персоналу, їх преміювання
	2.2.1	Проведення анкетування персоналу
	2.2.2	Сприяння безперервному професійному розвитку
	3.1.1	Надання медичних послуг, що відповідають міжнародним стандартам якості відповідають все зростаючим вимогам та очікуванням пацієнтів, суспільства, корпоративних клієнтів, співробітників установи.
	3.1.2	Освоєння та впровадження передових технологій, що сприяють підвищенню ефективності роботи установи, його безперервний, комплексний і гармонійний розвиток, поступ вперед
	3.1.3	Досягнення національного, європейського і міжнародного визнання, ділової репутації та поваги в сфері лікувальної діяльності та медичної допомоги хворим, як доказу можливостей закладу і ділового успіху сучасної національної медицини
	3.2.1	План статей та публікацій для поширення інформації про надавані послуги
	3.2.2	Запрошення журналістів на проведення заходів для пацієнтів та їх батьків
	3.2.3	Залучення журналістів у популяризації лікарні

2.3. Оцінка діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ

“Охматдит” МОЗ України

Забезпечення наявності в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України висококваліфікованих працівників - це стратегічна ціль служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, згідно статуту лікарні, основними завданнями служби з управління персоналом є:

Формування оптимальної професійно - кваліфікаційної структури персоналу, здатної забезпечити виконання поставлених завдань.

Створення максимально сприятливих умов для роботи.

Створення умов для безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

Створення умов для реалізації внутрішнього потенціалу кожного працівника.

Базовими принципами кадрової політики є:

Забезпечення і розвиток корпоративної системи цінностей.

Відкритість і доступність для персоналу стратегії розвитку Лікарні.

Відповідальність керівника будь-якого рівня за розвиток трудового потенціалу кожного працівника.

Винагорода в залежності від результатів роботи.

Надання кожному працівнику можливостей для реалізації індивідуальних особливостей.

Дотримання відповідності між кар'єрним ростом працівників і підвищенням їх професійного рівня.

Поповнення фондів мотивації персоналу.

Основні принципи кадрової політики, такі як відкритість стратегії розвитку, відповідальність за розвиток трудового потенціалу та система мотивації, визначають кадровий потенціал лікарні і сприяють досягненню стратегічних цілей. Відповідальність та повноваження за планування потреб у персоналі, пошук претендентів на вакансії та підготовку персоналу у сфері питань управління якістю та контролю якості:

Відповідальність за планування потреб у персоналі та своєчасне подання замовлення начальнику відділу по роботі з персоналом несуть керівники структурних підрозділів НДСЛ «Охматдит» МОЗ України.

Відповідальність за пошук претендентів на вакансії, організацію проведення співбесід та оформлення документів про прийняття на роботу несуть начальник відділу по роботі з персоналом, заступники генерального директора відповідного профілю та керівники структурних підрозділів.

Відповідальність за підготовку персоналу у сфері питань управління якістю та контролю якості несе представник керівництва з якості.

Кадрова забезпеченість відділу по роботі з персоналом представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Кадрова забезпеченість відділу по роботі з персоналом

Персонал	2020			2021			2022		
	Постапу	Фізичних особи	% укомплектованості	Постапу	Фізичних особи	% укомплектованості	Постапу	Фізичних особи	% укомплектованості
Начальник відділу кадрів	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%
Старший інспектор з кадрів	4	2	50%	4	1	25%	4	2	50%
Інспектор з кадрів	8	2	25%	8	2	25%	8	2	25%
Інспектор з військового обліку	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%
ВСЬОГО	14	6	43%	14	5	35,7%	14	6	43%

У НДСЛ «Охматдит» МОЗ України запроваджено систему періодичного підвищення кваліфікації працівників з метою розширення знань, удосконалення умінь та навичок, оволодіння сучасними методами лікування з використанням новітніх інформаційних технологій.

Спочатку проводять оцінювання працівників та визначення потреби у їх навчанні:

Керівники структурних підрозділів постійно проводять аналіз рівня кваліфікації працівників на їх відповідність посадовим вимогам. Контроль якості роботи персоналу здійснюється відповідно до наказів НДСЛ «Охматдит» МОЗ України від 18.06.2020 № 117 «Про затвердження критеріїв оцінки якості роботи лікарів, структурних підрозділів, Національної дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит» МОЗ України», від 17.02.2020 №31 «Про затвердження критеріїв оцінки якості роботи молодших спеціалістів з медичною освітою Національної дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит» МОЗ України».

Заступники генерального директора згідно з профілем щоквартально проводять аналіз результатів оцінки якості роботи у відділеннях. За результатами контролю визначається потреба в удосконаленні певного напрямку. Узагальнена інформація подається до інформаційно-аналітичного відділу медичної статистики.

Потім визначаються потреби у проведенні навчання:

Потреба у проведенні навчання співробітників опрацьовується і визначається керівниками структурних підрозділів, профільними заступниками генерального директора, головною медичною сестрою НДСЛ «Охматдит» МОЗ України, начальником відділу по роботі з персоналом. Потреба у проведенні певних видів навчання впливає з аналізу отриманих даних, з аналізу бази даних «Оцінка якості роботи», з огляду вимог до кваліфікації, і поточних вимог в межах: навчання новоприйнятих працівників; навчання працівників, які змінили посаду; передатестаційної підготовки; навчання працівників, які виконують спеціальні завдання; навчання з метою підтримки самоосвіти працівників; навчання працівників новим технологіям; навчання у разі

неякісного виконання обов'язків.

Щорічне планування ТУ, спеціалізації, стажування співробітників здійснюється начальником відділу по роботі з персоналом, за поданням керівників структурних підрозділів. Планування безперервного професійного розвитку лікарів здійснюється відповідно до наказу МОЗ від 22.02.2019 №446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів».

Кожен співробітник НДСЛ «Охматдит» МОЗ України, який потребує навчання, повідомляє про це керівника підрозділу.

Керівники структурних підрозділів повідомляють про потребу в навчанні співробітників профільного заступника генерального директора, після чого заявка передається до відділу по роботі з персоналом.

Про потребу в проведенні навчання з персоналом в межах системи управління якістю внутрішні аудитори, керівники структурних підрозділів, співробітники НДСЛ «Охматдит» МОЗ України повідомляють представника керівництва з якості.

Генеральний директор, профільні медичні директори, керівники структурних підрозділів заохочують та сприяють безперервному професійному розвитку лікарів відповідно до наказу МОЗ України від 22.02.2019 №446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів».

Для підвищення кваліфікації спеціалістів за підтримки служби з управління персоналом в НДСЛ «Охматдит» МОЗ України проводить конференції та конгреси. В 2022 році лікарнею підготовлено та проведено 12 науково-практичних конференцій з міжнародною участю, серед них:

II Науково-практична конференція з міжнародною участю з онлайн-трансляцією «Охматдитівські читання»;

Науково-практична конференція з міжнародною участю «Медицина сну та нейрофізіологія дитячого віку»;

II Український конгрес керівників дитячих обласних лікарень «Актуальні питання організації педіатричної служби провідних багатопрофільних лікарень (в умовах війни)»;

«Медико-соціальні стандарти та юридичні аспекти медичної допомоги новонародженим дітям»;

Науково-практична конференція «Розширений неонатальний скринінг в Україні: впровадження європейського та світового досвіду» та інші.

Доповідачами на цих НПК були 115 співробітників Лікарні.

За 2022 рік співробітниками лікарні було підготовлено 82 публікації (96 – 2021р.) в різноманітних виданнях, в тому числі і міжнародних.

SWOT-аналізу діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України представлений у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

SWOT-аналізу діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ
“Охматдит” МОЗ України

Сильні сторони S	Слабкі сторони W
<p>S1. Кваліфікований персонал: Служба має в своєму розпорядженні кваліфікованих фахівців у галузі управління персоналом.</p> <p>S2. Досвід роботи: Значний досвід у вирішенні питань, пов'язаних із управлінням персоналом в медичній сфері.</p> <p>S3. Гнучкість: Здатність адаптуватися до змін у законодавстві та внутрішніх процесах.</p>	<p>W1. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку.</p> <p>W2. Неукомплектованість кадрами</p> <p>W3. Нестача ресурсів. Обмежений бюджет та людські ресурси можуть ускладнювати впровадження нових стратегій та програм.</p> <p>W4. Відсутність інновацій: Можливий недостаток інновацій у підходах до управління персоналом.</p> <p>W5. Відсутність вивчення досвіду роботи з персоналом інших організацій, й, відповідно, планування на цій основі поведінки на ринках праці</p>
Можливості O	Загрози T
<p>O1. Розвиток освіти: Співпраця із навчальними закладами для підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>O2. Підвищення рівня кваліфікації медичного персоналу за рахунок стажувань.</p> <p>O3. Використання технологій: Запровадження сучасних технологій у процесах управління персоналом.</p>	<p>T1. Низький рівень зарплатні медичного персоналу і втрата її мотивуючих функцій.</p> <p>T2. Міграція висококваліфікованих спеціалістів в інші країни, що зросла по всій Україні на початку збройної агресії РФ.</p> <p>T3. Зміни в законодавстві: Постійні зміни в законодавстві, що регулює сферу управління персоналом.</p> <p>T4. Конкуренція: Зростання конкуренції на ринку праці у медичній галузі.</p>

Проведений SWOT – аналіз дає нам змогу визначити, що лікарня повинна прагнути посилити конкурентні позиції серед тих факторів, де це можливо, з

одночасною ліквідацією слабких ланок. Доцільно концентрувати увагу на залучення інвесторів, підвищенні якості медичної служби за рахунок підвищення кваліфікації медичного персоналу та підвищення рівня мотивації праці серед працівників лікарні, залучення та підготовка нових високоспеціалізованих кадрів. Одним із інструментів підвищення діяльності ефективності роботи служби з управління персоналом є вивчення потреб ринку, для підвищення конкурентоспроможності медичного закладу, а також вивчення досвіду роботи з персоналом інших організацій, й, відповідно, планування на цій основі поведінки на ринках праці. Через зниження рівня природного приросту населення внаслідок масової міграції, особливого дитячого населення, через збройну агресію Росії є доцільним проходження додаткової спеціалізації спеціалістами для надання високоспеціалізованої допомоги дорослому населенню, така практика вже є у відділення трансплантації кісткового мозку з мегадозовою терапією.

Кадрова забезпеченість НДСЛ “Охматдит” МОЗ України представлена у табл. 2.16

Таблиця 2.16

Кадрова забезпеченість НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Персонал	2020			2021			2022		
	По штату	Фізичні особи	% укомплектованості	По штату	Фізичні особи	% укомплектованості	По штату	Фізичні особи	% укомплектованості
Всі співробітники лікарні	2678	1937	72,33	3850	2010	52,21	3850	2262	58,75

На сьогодні в лікарні працює 2262 фізичних осіб, в 2021 році ця цифра була 2010, а в 2020 - 1937 осіб. Лікарня укомплектована фізичними особами в середньому на 58,75 %, що більше ніж в 2021 році, але на 15% менше ніж в 2020 році.

Плинність персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України представлена у табл. 2.17

Плинність персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Персонал	Кількість прийнятих	Загальна чисельність працюючих	Кількість звільнених				Плинність персоналу, %
			за власним бажанням	вихід на пенсію	по інвалідності	всього	
2020	353	1937	287	11	6	304	14,8
2021	360	2010	285	10	4	299	14,2
2022	623	2262	398	14	7	419	17,6

В 2022 році плинність персоналу становить – 17,6%, проти 14,2% в 2021 році та 14,8% в 2020 році. Розрахунок плинності персоналу за формулою 2.1. Коефіцієнт стабільності – 72,5% (2021 році – 82,1% та 81,8 % в 2020 році). Розрахунок коефіцієнту стабільності кадрів за формулою 2.2.

$$K_{пл} = K_z : Ч_{ср} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності;

K_z – кількість звільнених працівників;

$Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

$$(K_c) = Ч_1 : Ч_{ср}, \quad (2.2)$$

де K_c – коефіцієнт стабільності кадрів, %;

$Ч_1$ – чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року;

$Ч_{ср}$ – середньооблікова кількості працівників.

З проведеного аналізу ми бачимо, що через розширення переліку пакетів медичних послуг розширилася кількість ставок штатних працівників, збільшилася плинність персоналу та зменшився коефіцієнту стабільності кадрів.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу теперішнього стану служби з управління персоналом НДСЛ “Охматдит” МОЗ України сформульовані такі висновки.

НДСЛ «Охматдит» МОЗ України – багатoproфiльний діагностично-лікувальний заклад, який надає спеціалізовану висококваліфіковану медичну допомогу дитячому населенню України. Місією лікарні, що визначена політикою у сфері якості НДСЛ “Охматдит” МОЗ України є порятунок життя та допомагає зберегти здоров’я, головною метою є досягнення провідного місця серед дитячих медичних закладів України та в світі.

Діяльність з управління персоналом регламентована наказами МОЗ України. НДСЛ «Охматдит» МОЗ України визначає і періодично переглядає вимоги до компетенції персоналу, що виконує роботи в межах системи управління якістю. Відповідні вимоги описуються в посадових інструкціях. Потреба в кількості персоналу відповідної кваліфікації визначається штатним розкладом. Відповідність персоналу установленим вимогам забезпечується шляхом його підбору і навчання. При прийманні на роботу нових співробітників чи при внутрішніх переміщеннях перевіряється відповідність співробітників установленим вимогам.

Аналіз характеристики персоналу показав, що станом на 2022 рік є проблеми з укомплектованістю медичним персоналом всіх відділень лікарні. Тому необхідні заходи по покращенню умов роботи, підвищенні кваліфікації та заходи по залученню нових медичних співробітників.

Оцінивши структуру лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою НДСЛ “Охматдит” МОЗ України за стажем роботи, побачили, що переважають лікарі та молодші спеціалісти з медичною освітою зі стажем роботи більше 20 років. Але також побачили, що молоді спеціалісти, які мають стаж роботи до 5-ти років, у тому числі лікарі-інтерни складають 24,0%, проти 24,0% в 2021 році та 23,9 в 2020 році. І відсоток молодих спеціалістів серед молодших спеціалісти з медичною освітою становить 21,2%, проти 18,2% - в 2020 та 2021 роках. На 28.12.2022 р. всього атестовано лікарів 313 осіб, що

складає 64,1% від загальної кількості лікарів та 100,0% від числа підлягаючих атестації. Служба управління персоналу ефективно контролює атестацію лікарів - в 2022 році всього атестовано лікарів 313 осіб, в 2021 - 307 осіб, 2020 - 305 осіб, що складає 100,0% від числа підлягаючих атестації з 2020-2022 роки.

Виходячи з оцінки забезпечення процесу управління виявлено, що управлінська система в досліджуваному медичному закладі недостатньо адаптована та організована, що може знижувати ефективність здійснення процесу управління.

Проведений SWOT – аналіз дає нам змогу визначити, що лікарня повинна прагнути посилити конкурентні позиції серед тих факторів, де це можливо, з одночасною ліквідацією слабких ланок. Доцільно концентрувати увагу на залучення інвесторів, підвищенні якості медичної служби за рахунок підвищення кваліфікації медичного персоналу та підвищення рівня мотивації праці серед працівників лікарні, залучення та підготовка нових високоспеціалізованих кадрів. Одним із інструментів підвищення діяльності ефективності роботи служби з управління персоналом є вивчення потреб ринку, для підвищення конкурентоспроможності медичного закладу, а також вивчення досвіду роботи з персоналом інших організацій, й, відповідно, планування на цій основі поведінки на ринках праці. Через зниження рівня природного приросту населення внаслідок масової міграції, особливого дитячого населення, через збройну агресію Росії є доцільним проходження додаткової спеціалізації спеціалістами для надання високоспеціалізованої допомоги дорослому населенню, така практика вже є у відділення трансплантації кісткового мозку з мегадозовою терапією.

На сьогодні лікарня укомплектована фізичними особами в середньому на 58%, що більше ніж в 2021 році, але на 15% менше ніж в 2020 році.

В 2022 році плинність персоналу становить – 17,6%, проти 14,2% в 2021 році та 16,2 в 2020 році. Коефіцієнт стабільності – 72,5% (2021 році – 82,1% та 78 % в 2020 році).

З проведеного аналізу ми бачимо, що розширилася кількість ставок штатних працівників, збільшилась плинність персоналу та зменшився коефіцієнту стабільності кадрів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Сучасна динаміка функціонування медичних закладів визначає необхідність постійного удосконалення їхньої діяльності та, зокрема, ефективного управління персоналом. Служба управління персоналу у медичних установах відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня медичної допомоги та забезпеченні оптимального функціонування закладу. З урахуванням постійних змін у сфері медицини, впровадження новітніх технологій та зростання вимог до якості надання медичних послуг, важливість оптимізації та вдосконалення управлінських практик у сфері управління персоналом стає надзвичайно актуальною.

Приклади успішної діяльності великих міжнародних корпорацій свідчать про те, що ефективність управління персоналом визнається однією з ключових складових успіху. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній важливо використовувати постійно вдосконалюванні технології управління людським капіталом. Ці технології сприяють:

- привертанню, утриманню та мотивації найкращих співробітників;
- пошуку та розвитку талантів;
- досягненню стратегічних завдань за допомогою залучення кожного співробітника;
- навчанню та розвитку кожного працівника і загального кадрового потенціалу компанії з урахуванням поточних цілей і завдань;
- стратегічному плануванню чисельності та формуванню бюджету на утримання та розвиток персоналу;
- обліку в галузі управління персоналом;

прийняттю обґрунтованих кадрових рішень на основі точного та всебічного аналізу інформації [79].

Напрями розвитку системи управління персоналом у медичних закладах визначаються реалізацією цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення досягнення кращих результатів і підвищення ефективності праці працівників. Ми вважаємо, що в сучасній системі управління персоналом слід використовувати фундаментальні та найновіші принципи теорії наукового управління.

Одним із головних аспектів є підбір кваліфікованих медичних працівників, які найкращим чином відповідають вимогам конкретної посади та можуть ефективно виконувати поставлені завдання. Здійснення матеріального стимулювання, підвищення кваліфікації та необхідної підготовки медичних працівників, а також використання методів наукового аналізу є ключовими чинниками для визначення можливостей вирішення поставлених завдань.

У подальшому розвитку системи управління персоналом важливо акцентувати увагу на соціальних аспектах та інтересах окремої людини. Зростаюча роль людського фактору ставить завдання перед управлінням персоналом: забезпечення розвитку працівників через інвестиції в їхній професійний ріст, а не тільки формування чисельного складу відповідно до наявних робочих місць.[41]

Зростаюча роль людського фактору в сучасних умовах робить актуальним завдання перед управлінням персоналом: розвивати та підтримувати свій трудовий потенціал через інвестиції в професійний ріст працівників. Управління персоналом не повинно обмежуватися тільки вибором кандидатів на робочі місця та вирішенням організаційних питань, але й активно сприяти кар'єрному та особистісному розвитку працівників.

Одним із ключових напрямків є створення системи навчання та розвитку, яка враховує індивідуальні потреби та амбіції кожного працівника.

Інвестування в навчання та підвищення кваліфікації стає не лише методом підтримки ефективності праці, але й важливим стимулом для самореалізації та залучення працівників до активної участі у житті організації.

Враховуючи сучасні тенденції, управління персоналом також повинно стати більш гнучким та адаптованим до індивідуальних потреб працівників. Застосування персоналізованих підходів до кожного співробітника дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та залученості.

Загалом, перехід від традиційного управління персоналом до стратегічного управління людським капіталом вимагає системних змін у підходах та розумінні ролі працівника в організації. Це також сприяє побудові корпоративної культури, яка сприяє розвитку та досягненню спільних цілей.

Необхідною умовою є симбіоз управлінських рішень, який враховує не лише інтереси установи, але й інтереси соціальної складової, її колективу. Це передбачає постійну взаємодію та врахування потреб і поглядів працівників під час формування стратегій та шляхів розвитку системи управління персоналом у медичних закладах. Запропоновані пріоритетні напрями вдосконалення системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я представлені на рис. 3.1.[41]

Поєднання оцінки ухвалених рішень щодо персоналу з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища та урахуванням загальної повноти взаємозв'язків вкладає основи в ефективне функціонування системи управління персоналом у сфері охорони здоров'я. На наступному етапі важливим кроком для досягнення оптимального результату є створення організаційного комплексу, який включає дії, направлені на професійну орієнтацію працівників та їх ефективне використання.



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я.

У даному контексті управління персоналом представляє собою послідовність кроків, що включає вивчення ситуації, ухвалення рішень, контроль за їх виконанням, оцінку результатів і коригування завдань управління. Запропонований алгоритм реалізації системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я представлено на рис.3.2.



Рис.3.2 Алгоритм реалізації системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я

За даними рис.3.2. видно, що вплив управління на персонал органів влади може бути націлено як на працівників безпосередньо, так і на фактори

внутрішнього та зовнішнього середовища, де відбувається процес праці. Реалізація технологій управління персоналом включає у себе ухвалення управлінських рішень на кожному етапі трудового життя працівника в організації, починаючи від найму на роботу, адаптації до робочого середовища і закінчуючи безпосередньою трудовою діяльністю, яка відповідає завданням та методам управлінського впливу.

Проміжні технології використовуються під час взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємства для впровадження кадрової політики, відбору персоналу та оцінки їхньої діяльності. Індивідуальні технології в значній мірі спрямовані на управління поведінкою працівників під час трудової діяльності і базуються на використанні методів мотивації праці, соціальної психології та, перш за все, методів регулювання міжособистісних відносин.

Сучасна концепція управління персоналом включає комплекс тісно пов'язаних функціональних елементів, таких як нормування праці персоналу, залучення, добір та адаптація нових співробітників, їхнє навчання і професійний розвиток, мотивація та стимулювання, атестація та формування кадрового резерву, кадрове планування і корпоративність [16].

Доведено, що для підвищення якості персоналу підприємств слід ідентифікувати та використовувати потенціал усіх підрозділів у досягненні ефективного управління персоналом та його розвитку. Також важливо реалізовувати необхідні реформи в нормативній сфері та взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами під час впровадження реформ для поліпшення управління персоналом підприємств.

У системі управління персоналом, орієнтованій на інновації, технології управління можуть бути організовані в блоки, які виконують наступні функції:

Підсистема кадрового планування: передбачає завдання побудови системи інноваційної діяльності. Вона виконує функції з розробки кадрової політики та стратегії управління кадрами, аналізу людських ресурсів, ринку зайнятості та праці, планування та прогнозування потреби у співробітниках.

Підсистема розвитку кадрів: включає всі освітні заходи для професійного розвитку співробітників. Це охоплює навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакансії та розвиток кар'єри.

Підсистема мотивації та стимулювання персоналу: управляє мотивацією праці, нормуванням та тарифікацією трудового процесу, розробкою систем оплати праці, форм участі персоналу у прибутку та капіталу, а також моральним заохоченням.

Підсистема організації інноваційної сфери кадрової діяльності: реалізує взаємовідносини та розподіл функцій між співробітниками, що займаються інноваційною діяльністю. Вона також включає в себе періодичне чи безперервне порівняння фактичних та планових результатів інноваційної діяльності з подальшим коригуванням. Ця підсистема направлена на розвиток спеціальних інструментальних і технологічних знань для організації інноваційної діяльності на підприємстві.[35]

Серед перспективних радикальних інновацій у блоках системи управління кадрами в охороні здоров'я можна виокремити такі ініціативи:

Підсистема розвитку кадрів:

Корпоративний університет: це система навчання для персоналу, де використовуються різні форми бізнес-освіти для досягнення цілей компанії. Окрім навчання працівників, корпоративний університет має завдання узагальнювати досвід і знання, накопичені в організації.

Віртуальна школа: це внутрішній портал, який дозволяє співробітникам вивчати матеріали онлайн, брати участь у дистанційних програмах і вебінарах, а також здобувати знання через віддалені програми бізнес-шкіл.

Підсистема мотивації та стимулювання персоналу:

Портал кар'єри: це інтернет-ресурс, що інтегрований з соціальними мережами та створений як професійна спільнота. Пропонує веб-тести, веб-ігри і розміщує інформаційні розділи для різних категорій користувачів.

Соціальна картка працівника: це програма негрошової мотивації, де

кожен співробітник формує віртуальний рахунок в соціальному бюджеті підприємства. Розмір виділених коштів залежить від категорії, посади і досягнень працівника. Протягом року працівник може обирати пільги, враховуючи різноманітність їх вартості.

Ці інноваційні рішення спрямовані на покращення розвитку працівників та мотивацію співробітників в медичних закладах.

Найважливішим фактором, що впливає на ставлення людини до праці, є мотивація. Результативність праці виступає як особистісний показник ефективності підприємства і взаємодіє з його матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами. Для ефективного управління людськими ресурсами рекомендується проводити маркетингові дослідження, які охоплюють оцінку конкурентоспроможності персоналу, аналіз кадрової ситуації, кон'юнктури ринку зайнятості та праці, а також визначення можливостей самої фірми у сприянні ефективній зайнятості працівників. Використання маркетингу дозволяє виявити умови, які відповідають вимогам підприємства та сприяють реалізації трудового потенціалу працівника.

В останній час у сфері управління персоналом переважає підприємницький ринковий підхід, що розглядає працю, її умови та робочі місця як продукцію маркетингу. Кожна компанія стикається з проблемами планування потреб та підбору персоналу, використовуючи маркетинг персоналу як важливий фактор виживання в умовах ринкової конкуренції. Сучасний стан ринку зайнятості та праці вимагає використання маркетингового підходу до управління персоналом, що дозволяє збільшити реальну віддачу та результативність виробництва без додаткових ресурсів. Розвиток цього напрямку у ринковому середовищі повинен включати створення концептуальних основ маркетингу персоналу, освоєння процедур і методів маркетингу в цій сфері, а також розробку необхідного інструментарію маркетингової діяльності [15].

Маркетинг персоналу представляє собою управлінську ініціативу, орієнтовану на вирішення потреб та взаємоузгодження інтересів як роботодавця, так і працівників, з метою забезпечення довгострокових

конкурентних переваг підприємства. З погляду маркетингу робочу силу розглядають з двох перспектив:

Як товар, де основними атрибутами є споживчі характеристики працівників.

Як покупця, що придбає робоче місце в обмін на свою працю.[61]

Маркетинг персоналу розглядається як вид управлінської діяльності, що має на меті визначення та задоволення потреб у персоналі. В широкому розумінні це визначається як стратегія та філософія управління людськими ресурсами, а вузькому - як окрема функція служби управління персоналом. Роль маркетингу полягає в організації системи підготовки фахівців відповідно до потреб ринку зайнятості та праці сьогодні та в майбутньому [36].

Маркетинг персоналу, аналогічно класичному маркетингу, базується на ряді принципів, серед яких слід виокремити такі:

Відповідність обраного підходу до управління персоналом основним стратегічним принципам кадрової політики підприємства.

Стратегічний підхід до формування команди з урахуванням майбутнього розвитку організації.

Активна участь на ринку зайнятості та праці для впливу на процеси формування трудових ресурсів, спрямованих на найбільш повне задоволення конкретних потреб підприємства в персоналі.

Забезпечення відповідності пропонованих умов роботи вимогам певних кваліфікаційних груп працівників на ринку зайнятості та праці [15].

Отже, розглядаючи маркетинг персоналу як ринкову концепцію у сфері управління людськими ресурсами, важливо гармонізувати цілі суспільних систем (держави, фірми, підприємства) із наявним обсягом та якістю людських ресурсів.

3.2. Пропозиція щодо впровадження концепції кадрового маркетингу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Концепція маркетингу персоналу - це система взаємопов'язаних поглядів,

що породжують один одного ідеї та положення маркетингової діяльності, необхідні для досягнення цілей організації. Вона передбачає:

дослідження ринку зайнятості та праці, відповідно до його тенденцій та парадигм розвитку організації, суспільства і прогнозування кон'юнктури;

аналіз потреб та вимог робочої сили з метою їхнього максимального та ефективного задоволення через взаємодію з зовнішніми джерелами кадрів;

оцінку кадрового потенціалу організації та якості його використання;

прогнозування і планування потреб у персоналі;

розробку та реалізацію стратегій управління персоналом;

організацію комунікаційної діяльності;

управління маркетингом персоналу;

експертизу персоналу [78].

Пройшовши тривалий етап розвитку, маркетинг і маркетинг персоналу стали не лише ключовими теоріями у сучасному бізнесі, а й чіткими стратегічними настановами, що ґрунтуються на розумінні основних динамік економіки і ринку. У теорії маркетингу сформульовані основні принципи:

орієнтація на кінцеві результати у формуванні людських ресурсів, спрямованих на реальні потреби організацій (споживачів), які їх використовують;

врахування ринкових вимог у стратегічній перспективі, забезпечення єдності стратегії та тактики в маркетинговій діяльності. Підготовка фахівців повинна гарантувати досягнення стратегічних цілей підприємств і суспільства взагалі, розробляючи найбільш вибіркові та ефективні методи управління персоналом, спрямовані на успішність не лише у поточному, а й у перспективному плані;

проведення маркетингових досліджень на ринку зайнятості та праці та його прогнозування;

координація і згідний хід маркетингової діяльності з управлінням персоналом (фінансування, підготовка і перепідготовка кадрів, стимулювання зайнятості та сприяння працевлаштуванню, соціальна підтримка, заходи

регулювання і т.д.);

вплив на ринок та споживацький попит для формування його у необхідних для суспільства напрямках. Ринок праці - це задоволення потреб у робочій силі та пошуку привабливої сфери трудової діяльності для робітника. Отже, робота з ринком праці повинна розглядатися у двох аспектах, з орієнтацією на споживачів робочої сили - роботодавців (підходять до визначення потенційних споживачів - роботодавців, їхніх можливостей реального найму працівників та оцінки їхніх вимог до структури необхідних спеціальностей і професій)

задоволення потреб найманих працівників, тобто врахування формування їхнього кваліфікаційного та професійного складу, готовності адаптуватися до умов змінюючогося попиту;

інформування потенційних споживачів та інформаційний вплив на них з метою управління.[36]

Враховуючи методологію маркетингу як ринкової концепції управління, що визначає маркетинг персоналу, в останньому можна виділити ключові функції та під функції:

Аналітична функція: вивчення ринку зайнятості та праці; аналіз внутрішніх факторів та зовнішніх факторів; стратегічний аналіз; аналіз кадрової політики.

Виробнича функція: організація формування робочої сили, людських ресурсів, розроблення кадрових технологій; логістика методології маркетингу; управління якістю і конкурентоспроможністю персоналу.

Функція розвитку кадрів: оцінка персоналу і його діяльності; кадровий аудит; планування розвитку; організація, мотивація, контроль розвитку.

Функція управління:

організація стратегічного й оперативного управління;

управління трудовими ресурсами (демографічними процесами, освітою і профорієнтацією, соціальним розвитком);

управління зайнятістю (робочими місцями, розподілом, перерозподілом);

управління персоналом (працею, кадрами, соціальнодемографічними процесами);

інформаційне забезпечення управління методології маркетингу;

організація стратегічного й оперативного контролінгу методології маркетингу;

формування системи комунікацій на підприємстві у регіоні, країні.

Стратегічна функція:

аналіз ситуації на ринку зайнятості та праці (дослідження ринку, особливостей макро, мікро і внутрішнього середовища організації);

формування цілей і розроблення ринкових засад кадрової стратегії, визначення принципів кадрової політики при досягненні цілей організації;

розроблення системи стратегічного управління маркетингу персоналу.[78]

Мета маркетингу персоналу полягає в ефективному управлінні ситуацією на ринку зайнятості та праці, забезпечуючи необхідний персонал для задоволення потреб організації. Маркетингова стратегія може бути представлена як послідовно реалізовані нормативні етапи, такі як план, програма або проект маркетингу персоналу, що представлені на рис. 3.1.

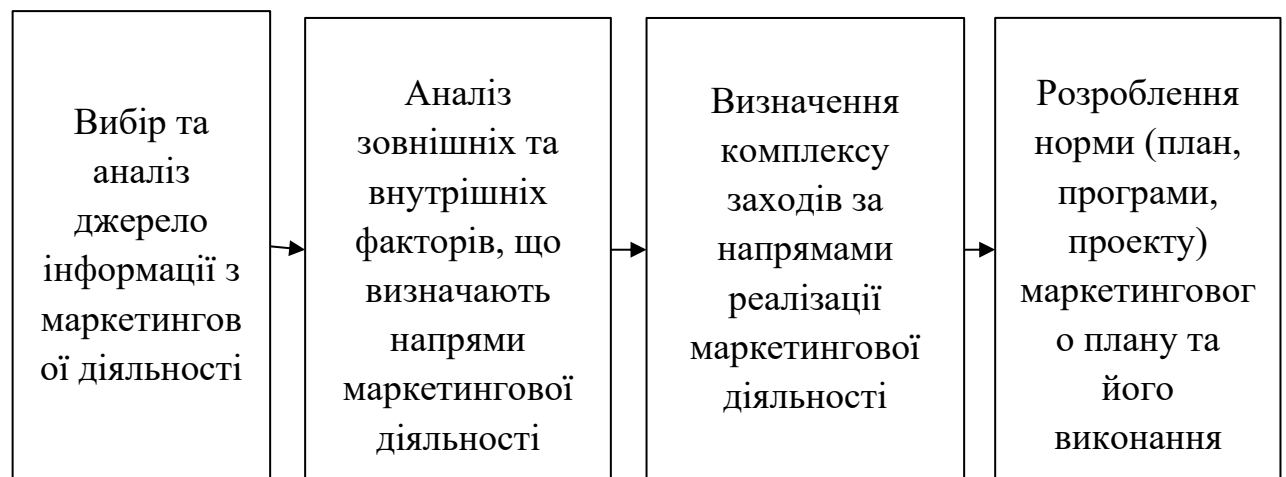


Рис. 3.1. Етапи маркетингової діяльності в галузі персоналу. [36]

Зовнішні фактори — рушійні сили та причини, що створюють умови, які потрібно враховувати в маркетинговій діяльності, що представлені у табл. 3.1

Зовнішні фактори, які визначають напрями маркетингу персоналу

Фактор	Характеристика фактора
Стан на ринку зайнятості	Попит на робочу силу та його кількісна структура, а також пропозиція в галузі персоналу.
Технологічний розвиток	Вимагає вузькоспеціалізованих працівників, що мають вузьку кваліфікацію та вміння.
Специфіка соціальних потреб	Можна сформуванати систему мотиваційних заходів, враховуючи особливості та характер суспільства.
Розвиток законодавчої бази	Потрібно враховувати Закон України, трудове законодавство та зміни, що плануються до введення та нормативні акти в галузі охорони праці.
Кадрова політика в організації конкурентів	Дослідження підходів, методик і методів управління кадрами з подальшою розробкою власної тактики в кадровій політиці.
Специфіка соціальних потреб	Потрібно враховувати особливості соціальних потреб того прошарку населення, на який спрямована кадрова політика даного підприємства.

Маркетинг персоналу можна розглядати як взаємодію з зовнішнім середовищем, зокрема зовнішні фактори, що є незалежними від діяльності закладу, формують зовнішнє середовище в галузі маркетингу персоналу. Урахування цього середовища дозволяє уникнути потенційних помилок при розробці маркетингових стратегій. З іншого боку, внутрішні фактори, що піддаються впливу з боку керівництва організації, відіграють важливу роль у формуванні та характеризації маркетингової діяльності в області персоналу. Врахування всіх цих факторів визначає рівень та особливості стратегічного маркетингу персоналу, яке взаємодіє з загальним маркетингом, охоплюючи розробку визначення потреб у персоналі, вимог до персоналу і розрахунок витрат на найм та утримання персоналу.

Маркетинг персоналу, спрямований на взаємодію з зовнішнім та внутрішнім середовищем, враховує незалежні від організації зовнішні фактори та внутрішні впливи керівництва, що формують важливі аспекти маркетингової стратегії персоналу. Це сприяє уникненню потенційних помилок та визначає особливості стратегічного маркетингу персоналу, який інтегрується з загальним маркетингом, включаючи розробку визначення потреб у персоналі,

встановлення вимог до персоналу та оптимізацію витрат на управління персоналом.

Внутрішні фактори, які визначають напрями маркетингу персоналу представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Внутрішні фактори, які визначають напрями маркетингу персоналу

Найменування	Характеристика фактора
Цілі підприємства	Цей фактор є визначальним у напрямку діяльності підприємства, тому визначає маркетинг підприємства в цілому
Фінансування	Цей фактор є визначальним у вирішенні кількості та зайнятості працівників. А також політику фінансової стимуляції працівників та навчання і підвищення кваліфікації персоналу.
Кадровий потенціал підприємства	Цей фактор визначає кількість працівників та їх ефективність роботи відповідно до своєї кваліфікації.
Джерела забезпечення кадрами	Пошук та забезпечення підприємства кадрами. визначення джерела забезпечення, що можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

Джерелами задоволення потреби в персоналі є різноманітні шляхи, включаючи освітні заклади, міжнародний ринок праці, комерційні навчальні центри, агенції з добору персоналу, біржі праці, професійні асоціації, родинні організації та вільний ринок праці. Внутрішні джерела включають вивільнення, перепідготовку та переміщення персоналу внаслідок змін у виробництві та автоматизації технологічних процесів. Перед внутрішнім переміщенням персоналу важливо провести аналіз стратегії підприємства, організації праці та використання робочого часу. У процесі забезпечення потреб в персоналі використовуються активні (набір з навчальних закладів, центрів зайнятості) та пасивні (розміщення оголошень, соціальні мережі) шляхи привертання співробітників. Врахування ступеня участі закладу у придбанні працівників сприяє ефективному вибору між активними та пасивними методами.[61].

Варіанти та методи залучення персоналу залежать від багатьох факторів, що впливають на ринок праці.

Джерелами задоволення потреби в персоналі можуть бути: освітні заклади на різних рівнях підготовки, міжнародний ринок праці, комерційні навчальні центри, посередницькі фірми з добору персоналу, центри забезпечення зайнятості (біржі праці), професійні асоціації та об'єднання, родинні організації, вільний ринок праці.[61]

Система маркетингу персоналу включає дослідження у галузі маркетингу персоналу, виконання відповідних функцій та контроль за їх реалізацією.

Основними функціями маркетингу персоналу є: визначення потреби в персоналі, вивчення персоналу, пошук і наймання працівників, відбір і оцінка персоналу, навчання і розвиток співробітників, збереження їх та стимулювання продуктивності праці, а в разі необхідності - звільнення працівників.

Маркетингова діяльність щодо задоволення потреб у персоналі включає такі основні етапи:

- проведення маркетингових досліджень у галузі маркетингу персоналу;
- аналіз ринку зайнятості та праці та обґрунтування джерел задоволення потреби;

- визначення варіантів методів залучення персоналу;

- аналізування джерел та методів щодо їх відповідності вимогам якісних та кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат, пов'язаних з використанням певного джерела та методу залучення персоналу;

- ухвалення кадрового рішення;

- задоволення потреб у людських ресурсах.

Вимоги персоналу та цілі закладу охорони здоров'я, процес маркетингу персоналу, система управління кадрами, ресурси (матеріальні, людські, фінансові, інформаційні), сила брэнда роботодавця, і рівень задоволеності вимог персоналу — усе це входить у комплексний контекст медичного закладу.

Загальна схема процесу маркетингу персоналу закладів охорони здоров'я представлена на рис. 3.3.

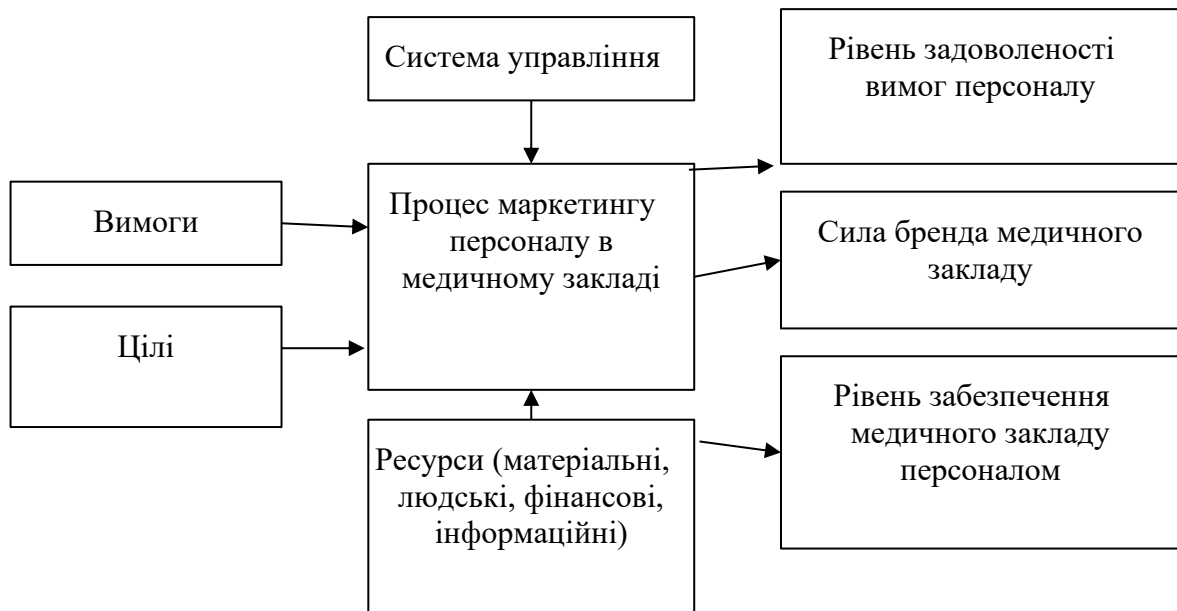


Рис. 3.3. Загальна схема процесу маркетингу персоналу закладів охорони здоров'я.

Вимоги персоналу та цілі закладу: організація враховує вимоги свого персоналу та формує цілі, спрямовані на досягнення успішного функціонування та розвитку закладу охорони здоров'я.

Процес маркетингу персоналу в медичному закладі: застосовуючи методи маркетингу персоналу, медичний заклад активно вивчає та пристосовує свою стратегію для привертання та утримання висококваліфікованих фахівців.

Система управління кадрами: здійснення ефективного управління кадрами включає в себе розробку та виконання стратегій найму, розвитку та утримання персоналу.

Ресурси (матеріальні, людські, фінансові, інформаційні): медичний заклад має в своєму розпорядженні різні ресурси — від матеріальних і фінансових до людських, які використовуються для оптимального функціонування.

Сила бренду медичного закладу: заклад активно будує свій бренд роботодавця, намагаючись стати привабливим місцем для роботи, що привертає та утримує висококваліфікованих професіоналів.

Рівень задоволеності вимог персоналу: організація стежить за рівнем задоволеності персоналу та приймає заходи для покращення робочого середовища та задоволення вимог свого персоналу.

Рівень забезпечення підприємства необхідним персоналом: медичний заклад активно вивчає та управляє рівнем забезпечення необхідним персоналом, включаючи в себе адекватний обсяг, якість та різноманітність фахівців, необхідних для оптимального функціонування та надання якісних медичних послуг. Це включає стратегії найму, планування кадрів і сприяння професійному розвитку, забезпечуючи, що кожна галузь та рівень медичного персоналу відповідають потребам закладу і вимогам сучасної медицини.

Загальна характеристика стадій управління талантами представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Загальна характеристика стадій управління талантами

Стадії управління талантами	Характеристики
Виявлення та залучення талантів	Пошук особливо обдарованих працівників як усередині колективу, так і на зовнішньому ринку зайнятості та праці
Розвиток талантів	Розробка та реалізація індивідуальних планів розвитку для цих фахівців, спрямованих на їхній професійний ріст та розширення компетенцій.
Управління талантами	Ефективне використання та утримання видатних працівників, забезпечення їхньої ролі та задоволеності на робочому місці для збереження в компанії.
Моніторинг та оцінка ефективності управління талантами	Слідкування за відповідністю стратегії управління талантами на підприємстві та контроль над витратами на цей процес.

Джерело: [63]

У галузі охорони здоров'я, управління талантами означає систематичну діяльність, спрямовану на створення ефективної системи залучення, розвитку, використання та утримання видатних медичних працівників. Ці професіонали володіють особливими здібностями та відзначаються здатністю до досягнення

виняткових результатів у сфері медичної практики та управління. Інтегральне управління талантами за Дж. Берсіном представлено на рис. 3.4



Рис. 3.4. Інтегральне управління талантами за Дж. Берсіном.

Рекрутинг та залучення висококваліфікованих кадрів:

Показник: збільшення кількості якісних резюме, отриманих після впровадження інтерактивної платформи.

Оцінка: порівняння потоку кандидатів до та після впровадження заходів.

Розвиток компетенцій:

Показник: збільшення участі співробітників у професійних курсах та тренінгах.

Оцінка: аналіз звітів про навчання та відгуків працівників.

Мотивація та збереження кадрів:

Показник: зменшення кількості висновків та збільшення рівня задоволеності працівників.

Оцінка: аналіз внутрішньої статистики та анкетування персоналу.

Комунікація:

Показник: зростання активності та участі в онлайн-платформі обміну інформацією.

Оцінка: аналіз кількості публікацій, коментарів та обговорень.

Загальна продуктивність.

Показник: збільшення кількості успішно пролікованих пацієнтів без ускладнень та покращення репутації лікарні.

Оцінка: Моніторинг результатів медичної діяльності та опитування пацієнтів.

Важливо систематично проводити моніторинг цих показників та адаптувати стратегії відповідно до отриманих результатів. Також важливо взяти до уваги думку працівників через регулярні опитування та відгуки для отримання повноцінної картини ефективності заходів.

Отже, впровадж концепції маркетингу персоналу дозволить сформувати єдиний та взаємодопоміжний колектив, з професійним ростом працівників та з встановленим контролем за його діяльністю.

3.3. Організаційний супровід впровадження концепції маркетингу персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України

Впровадження концепції кадрового маркетингу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України потребує наявності фахівців, які володіють сучасними методами управління персоналом. З метою реалізації концепції маркетингу персоналу пропонується створення відділу маркетингу персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, що дозволить вдосконалити роботу служби з управління персоналом у досліджуваному закладі охорони здоров’я.

Із запропонованими змінами організаційна структура Національної дитячої спеціалізованої лікарні "Охматдит" МОЗ України у своєму складі матиме новий відділ маркетингу персоналу, місце організаційної структури показано на рис. 3.4.

Відділ маркетингу персоналу підпорядковується генеральному директору. До штату відділу маркетингу персоналу в НДСЛ «Охматдит» МОЗ України будуть входити:

начальник відділу маркетингу персоналу - 1 особа,
фахівець з маркетингу персоналу - 2 особи,
інспектором по персоналу - 3 особа.

З метою формалізації діяльності відділу маркетингу персоналу нами розроблено та запропоновано положення відділу маркетингу персоналу НДСЛ «Охматдит» МОЗ України, який представлений в Додатку А.

Начальник відділу маркетингу персоналу підпорядковується безпосередньо генеральному директору НДСЛ «Охматдит» МОЗ України. Фахівець з маркетингу персоналу, інспектором по персоналу підпорядковуються начальнику відділу маркетингу персоналу.

Посадові обов'язки начальника відділу маркетингу персоналу:

Здійснює розробку маркетингової політики по персоналу в НДСЛ «Охматдит».

Розробка стратегії маркетингу персоналу для забезпечення потреб закладу в кваліфікованому медичному персоналі.

Визначення та планування потреб в кадрах на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Координація роботи підпорядкованих співробітників для впровадження стратегій маркетингу.

Розвідка та аналіз кандидатів на ключові медичні посади, враховуючи їхні кваліфікаційні характеристики та досвід.

Визначення оптимальних стратегій найму та рекрутингу відповідно до потреб закладу та його розвитку.

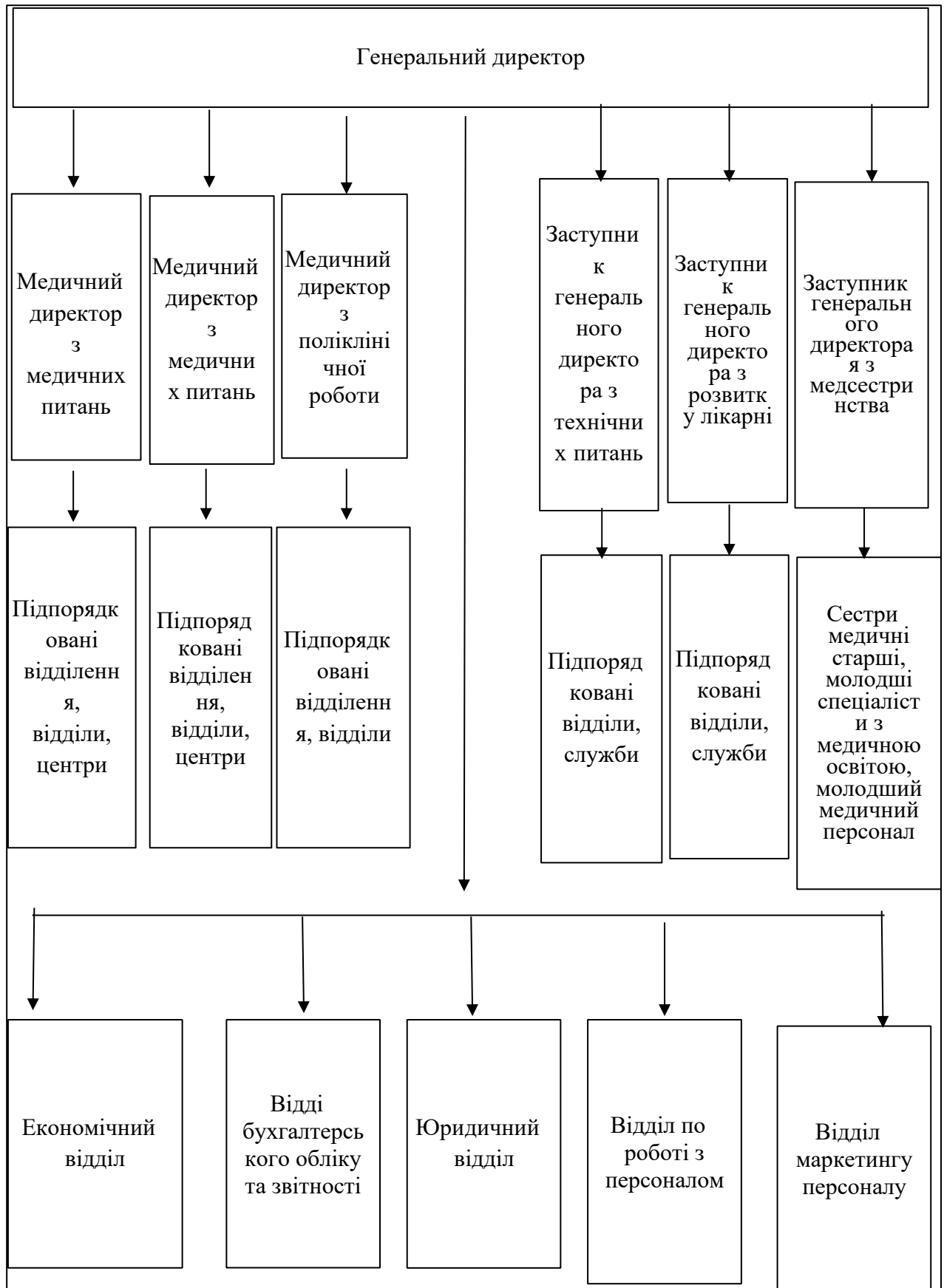


Рис. 3.4. Організаційна структура НДСЛ «Охматдит» МОЗ України зі створеним відділом маркетингу персоналу.

Управління процесами підготовки та розміщення вакансій, ведення співбесід та відбору персоналу.

Розробка та реалізація стратегій підвищення привабливості закладу як роботодавця.

Забезпечення позитивного іміджу закладу в очах медичних фахівців та створення корпоративного бренду.

Розробка та впровадження стратегій взаємодії зі звільненими або виходячими на пенсію працівниками, а саме організація ефективного спілкування та обміну інформацією між колишніми та поточними працівниками для збереження позитивних стосунків.

Проведення аналізу ефективності процесів відділу маркетингу персоналу та їхньої оптимізації.

Впровадження інноваційних технологій та методів для поліпшення якості роботи з найму.

Ведення статистичних даних щодо найму, звільнень та руху персоналу.

Підготовка регулярних звітів для аналізу результатів та прийняття управлінських рішень.

Управління та розвиток команди відділу, включаючи планування тренінгів та розвитку навичок.

Співпраця з іншими відділами для взаємодії та забезпечення відповідності вимогам закладу.

Посадові обов'язки фахівця з маркетингу персоналу відділу маркетингу персоналу в НДСЛ «Охматдит» МОЗ України можуть виглядати наступним чином:

Прогнозування потреб у персоналі на основі розвитку закладу та стратегії медичного обслуговування.

Розробка та впровадження стратегій рекрутингу для залучення висококваліфікованих фахівців у медичну команду.

Розробка та впровадження програм розвитку кадрів для підвищення кваліфікації та задоволеності праці.

Співпраця з іншими відділами для створення ефективних систем мотивації та утримання персоналу.

Розробка та виконання стратегій брендування роботодавця для збільшення привабливості закладу серед фахівців.

Участь у проектах зі створення та реалізації нових програм та ініціатив у сфері управління персоналом.

Проведення аналізу робочого середовища та впровадження заходів для покращення комфорту та продуктивності праці.

Підготовка звітів про стан кадрового забезпечення та виконання завдань відділу маркетингу персоналу.

Співпраця з іншими відділами для взаємодії та забезпечення відповідності вимогам закладу.

Посадові обов'язки інспектором по персоналу відділу маркетингу НДСЛ "Охматдит" МОЗ України:

Оцінку досягнень кожного працівника протягом поточного місяця.

Внутрішні перевірки досягнень відділень.

Оформлення звіту по розрахунку відсотку преміювання всіх співробітників лікарні з поточний місяць. Узгодження даного звіту з начальником відділу маркетингу персоналу та передача його до фінансового відділу лікарні.

Визначення потреби у проведенні навчання та планування проведення навчання персоналу.

Складання плану проходження курсів підвищення кваліфікації медперсоналу, який узгоджує з начальником відділу маркетингу персоналу, начальником відділу по роботі з персоналом, медичними директорами та головною медичною сестрою.

Проведення рекрутингових заходів для залучення висококваліфікованих спеціалістів у лікарню.

Оцінка резюме кандидатів і здійснення співбесід для визначення відповідності вимогам посади.

Забезпечення ефективного процесу адаптації нових працівників лікарні.

Проведення систематичних оцінок роботи персоналу та розробка рекомендацій для підвищення ефективності.

Виявлення та вирішення конфліктних ситуацій в колективі лікарні.

Здійснення профілактичних заходів для підтримання позитивного робочого середовища.

Підготовка звітів щодо кадрової ситуації лікарні для керівництва.

Забезпечення дотримання законодавства з питань праці під час управління персоналом.

Співпраця з іншими відділами для взаємодії та забезпечення відповідності вимогам закладу.

Отже, створення відділу з маркетингову персоналу НДСЛ “Охматдит” МОЗ України дасть позитивні результати, а саме: підвищення кваліфікації та навчання персоналу; оцінку досягнень кожного працівника протягом поточного місяця, для подання звіту у фінансовий відділ для преміювання персоналу; виявлення причин незадоволеності персоналу та створення плану дій по вирішенні проблеми; дасть позитивний результат в управлінні персоналом, що проявиться зменшенням плинності, коефіцієнт стабільності спочатку трохи знизиться, але це до моменту останнього заповнення ставок фізичними особами.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження визначено напрями удосконалення служби з управління персоналом НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, а саме:

Запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, і досягнення його цілей та успішне вирішення завдань можливі лише за умови компетентного управління ним на засадах маркетингу. Саме застосування маркетингових підходів дозволяє підприємствам проводити аналіз ринку праці, прогнозувати його кон'юнктуру, оцінювати кадровий потенціал, здійснювати наймання найкращих фахівців у

ситуаціях їхньої дефіцитності, сприяти професійному росту працівників, сформувавши єдиний та взаємодопоміжний колектив, а також встановлювати контроль за його діяльністю.

Обґрунтовано, що ефективність управління персоналом визнається однією з ключових складових успіху. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній важливо використовувати постійно вдосконалювані технології управління людським капіталом. Ці технології сприяють: привертанню, утриманню та мотивації найкращих співробітників; пошуку та розвитку талантів; досягненню стратегічних завдань за допомогою залучення кожного співробітника; навчанню та розвитку кожного працівника і загального кадрового потенціалу компанії з урахуванням поточних цілей і завдань; стратегічному плануванню чисельності та формуванню бюджету на утримання та розвиток персоналу; обліку в галузі управління персоналом; прийняттю обґрунтованих кадрових рішень на основі точного та всебічного аналізу інформації

Обґрунтовано впровадження заходів з маркетингову персоналу НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, а саме: підвищенні кваліфікації та навчання персоналу; оцінку досягнень кожного працівника протягом поточного місяця, для подання звіту у фінансовий відділ для преміювання персоналу; виявлення причин незадоволеності персоналу та створення плану дій по вирішенні проблеми; дають позитивний результат в управлінні персоналом, що проявиться зменшенням плинності, коефіцієнт стабільності спочатку трохи знизиться, але це до моменту останнього заповнення ставок фізичними особами.

Запропоновано створення відділу маркетингу персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, що покращить управління персоналом, забезпечить ефективну роботу команди, залучення та утримання талановитих спеціалістів. Використання маркетингу персоналу стає необхідним інструментом для успішної реалізації кадрової політики та ефективного функціонування закладу в цілому.

ВИСНОВОК

В сучасних умовах ефективне управління персоналом стає ключовим аспектом стратегічного розвитку підприємства. Люди, як ключовий ресурс організації, можуть істотно підвищити конкурентоспроможність та продуктивність. Незважаючи на розбіжності у розумінні "служби з управління персоналом", її основна мета полягає у забезпеченні належної кількості кваліфікованого персоналу та його постійного розвитку.

Різноманіття моделей та підходів до управління персоналом відкриває можливості для вибору та комбінування їх, враховуючи власні стратегії та цілі. Важливо інтегрувати службу управління персоналом у всі управлінські процеси організації, зробивши її невід'ємною частиною загальної стратегії, що враховує і внутрішнє, і зовнішнє середовище підприємства.

Служба управління персоналом включає в себе принципи, механізми, методи та форми впливу на створення, розвиток та використання співробітників компанії, які реалізуються через взаємозалежні напрямки та види діяльності. Таким чином, управління персоналом є системою організації, процесом і структурою одночасно.

Служба управління персоналом стає важливою функціональною сферою в організації, яка може значно підвищити ефективність її діяльності. Сучасний менеджмент постійно удосконалюється, оновлюється та шукає нові підходи в управлінні персоналом, розглядаючи його як ключовий стратегічний ресурс організацій. Значущою особливістю є комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим виникає система управління персоналом, яка інтегрується у загальну систему менеджменту, співвідноситься із стратегічними установками, корпоративною культурою та плануванням виробництва, збуту та підвищення якості.

За результатами аналізу теперішнього стану служби з управління персоналом НДСЛ "Охматдит" МОЗ України сформульовані такі висновки.

НДСЛ «Охматдит» МОЗ України – багатoproфiльний діагностично-лікувальний заклад, який надає спеціалізовану висококваліфіковану медичну допомогу дитячому населенню України. Місією лікарні, що визначена політикою у сфері якості НДСЛ “Охматдит” МОЗ України є порятунок життя та допомагає зберегти здоров’я, головною метою є досягнення провідного місця серед дитячих медичних закладів України та в світі.

Діяльність з управління персоналом регламентована наказами МОЗ України. НДСЛ «Охматдит» МОЗ України визначає і періодично переглядає вимоги до компетенції персоналу, що виконує роботи в межах системи управління якістю. Відповідні вимоги описуються в посадових інструкціях. Потреба в кількості персоналу відповідної кваліфікації визначається штатним розкладом. Відповідність персоналу установленим вимогам забезпечується шляхом його підбору і навчання. При прийманні на роботу нових співробітників чи при внутрішніх переміщеннях перевіряється відповідність співробітників установленим вимогам.

Аналіз характеристики персоналу показав, що станом на 2022 рік є проблеми з укомплектованістю медичним персоналом всіх відділень лікарні. Тому необхідні заходи по покращенню умов роботи, підвищенні кваліфікації та заходи по залученню нових медичних співробітників.

Оцінивши структуру лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою НДСЛ “Охматдит” МОЗ України за стажем роботи, побачили, що переважають лікарі та молодші спеціалісти з медичною освітою зі стажем роботи більше 20 років. Але також побачили, що молоді спеціалісти, які мають стаж роботи до 5-ти років, у тому числі лікарі-інтерни складають 24,0%, проти 24,0% в 2021 році та 23,9 в 2020 році. І відсоток молодих спеціалістів серед молодших спеціалісти з медичною освітою становить 21,2%, проти 18,2% - в 2020 та 2021 роках. На 28.12.2022 р. всього атестовано лікарів 313 осіб, що складає 64,1% від загальної кількості лікарів та 100,0% від числа підлягаючих атестації. Служба управління персоналу ефективно контролює атестацію

лікарів - в 2022 році всього атестовано лікарів 313 осіб, в 2021 - 307 осіб, 2020 - 305 осіб, що складає 100,0% від числа підлягаючих атестації з 2020-2022 роки.

Виходячи з оцінки забезпечення процесу управління виявлено, що управлінська система в досліджуваному медичному закладі недостатньо адаптована та організована, що може знижувати ефективність здійснення процесу управління.

Проведений SWOT – аналіз дає нам змогу визначити, що лікарня повинна прагнути посилити конкурентні позиції серед тих факторів, де це можливо, з одночасною ліквідацією слабких ланок. Доцільно концентрувати увагу на залучення інвесторів, підвищенні якості медичної служби за рахунок підвищення кваліфікації медичного персоналу та підвищення рівня мотивації праці серед працівників лікарні, залучення та підготовка нових високоспеціалізованих кадрів. Одним із інструментів підвищення діяльності ефективності роботи служби з управління персоналом є вивчення потреб ринку, для підвищення конкурентоспроможності медичного закладу, а також вивчення досвіду роботи з персоналом інших організацій, й, відповідно, планування на цій основі поведінки на ринках праці. Через зниження рівня природного приросту населення внаслідок масової міграції, особливого дитячого населення, через збройну агресію Росії є доцільним проходження додаткової спеціалізації спеціалістами для надання високоспеціалізованої допомоги дорослому населенню, така практика вже є у відділення трансплантації кісткового мозку з мегадозовою терапією.

На сьогодні лікарня укомплектована фізичними особами в середньому на 58%, що більше ніж в 2021 році, але на 15% менше ніж в 2020 році.

В 2022 році плинність персоналу становить – 17,6%, проти 14,2% в 2021 році та 16,2 в 2020 році. Коефіцієнт стабільності – 72,5% (2021 році – 82,1% та 78 % в 2020 році).

З проведеного аналізу ми бачимо, що розширилася кількість ставок штатних працівників, збільшилась плинність персоналу та зменшився коефіцієнту стабільності кадрів.

За результатами дослідження визначено напрями удосконалення служби з управління персоналом НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, а саме:

Запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення діяльності служби з управління персоналом в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, і досягнення його цілей та успішне вирішення завдань можливі лише за умови компетентного управління ним на засадах маркетингу. Саме застосування маркетингових підходів дозволяє підприємствам проводити аналіз ринку праці, прогнозувати його кон'юнктуру, оцінювати кадровий потенціал, здійснювати наймання найкращих фахівців у ситуаціях їхньої дефіцитності, сприяти професійному росту працівників, сформувати єдиний та взаємодопоміжний колектив, а також встановлювати контроль за його діяльністю.

Обґрунтовано, що ефективність управління персоналом визнається однією з ключових складових успіху. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній важливо використовувати постійно вдосконалювані технології управління людським капіталом. Ці технології сприяють: привертанню, утриманню та мотивації найкращих співробітників; пошуку та розвитку талантів; досягненню стратегічних завдань за допомогою залучення кожного співробітника; навчанню та розвитку кожного працівника і загального кадрового потенціалу компанії з урахуванням поточних цілей і завдань; стратегічному плануванню чисельності та формуванню бюджету на утримання та розвиток персоналу; обліку в галузі управління персоналом; прийняттю обґрунтованих кадрових рішень на основі точного та всебічного аналізу інформації

Обґрунтовано впровадження концепції кадрового маркетингу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, а саме: підвищенні кваліфікації та навчання персоналу; оцінку досягнень кожного працівника протягом поточного місяця, для подання звіту у фінансовий відділ для преміювання персоналу; виявлення причин незадоволеності персоналу та створення плану дій по вирішенні проблеми; дають позитивний результат в управлінні персоналом, що

проявиться зменшенням плинності, коефіцієнт стабільності спочатку трохи знизиться, але це до моменту останнього заповнення ставок фізичними особами.

Запропоновано створення відділу маркетингу персоналу в НДСЛ “Охматдит” МОЗ України, що покращить управління персоналом, забезпечить ефективну роботу команди, залучення та утримання талановитих спеціалістів. Використання маркетингу персоналу стає необхідним інструментом для успішної реалізації кадрової політики та ефективного функціонування закладу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз діяльності НДСЛ «Охматдит» МОЗ України за 2022 рік. 2023. Ст. 89
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Баєва О. В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Маркетингові дослідження в охороні здоров’я” (для магістрів). ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 48 с
4. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144–146.
5. Валерій П. Різноманітний менеджмент. Folio, 2016. 192 с.
6. Вишнівецький І.І., Гурьянов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожем’якіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Мотукова Г.І., Мотукова Д.Г., Юнгер В.І. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навч. посібник. НМУ О.О. Богомольця. Київ, 2022. 1345 с.
7. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров’я в Україні та світі: сучасні виклики. Українські медичні вісті. 2020, Т. 12, №1(84). URL: <http://ir.library.nmu.com/bitstream/123456789/2284/1/1RET.pdf>
8. Вороненка Ю.В., Москаленка В.Ф. Соціальна медицина та організація охорони здоров’я: посібник. Тернопіль. Укрмедкнига, 2000. 680 с.
9. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. Центр навч. літератури, 2005. 160 с.
10. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Чернівці. 2021
11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). Ст. 29–37.

12. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2018. 232 с.

13. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: підруч. Львів: «Магнолія плюс», 2012. - 352 с.

14. Головкін Б.М. Теоретичні та прикладні проблеми управління в системі медичної допомоги населенню в Україні: дисертація док. мед. наук. Харків, 2021. 406 с.

15. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. 2018. №17. Ст. 216–224.

16. Глушман Т.М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. 2019. Ст. 322-326

17. Дикань О.В. Удосконалення управління персоналом підприємства. 2016. Ст. 144-147.

18. Дергчова В.В., Кузнєцова К.О., Григорова З.В. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни. Навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.

19. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. КНЕУ, 2015. 98 с.

20. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. 2013. № 6. Ст. 8-19.

21. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341–347.

22. Експоненціальні організації: чому нові організації в десять разів кращі, швидші та дешевші за ваші (і що з цим робити) / Salim Ismail with Michael S.Malone & Yuri Van Geest. 2014. 167-168 с.

23. Ємельяненко Л. М., Сімоходська О. В. Управління конфліктами: підруч. Київ: КНЕУ, 2011. 328 с.

24. Журавель В. І. Системи/схеми-моделі управління, теорія систем і принцип системності: лекція з навчальної дисципліни “Менеджмент охорони здоров’я”. Кафедра менеджменту охорони здоров’я НМУ ім. О.О.Богомольця. Київ, 2022.

25. Журавель В.И., Журавель В.В., Борковский Д.С. Нейропсихологическая составляющая менеджмента в системе медицинской помощи населению. Медичний форум. 2019, № 16(16). Ст.32-38.

26. Журавель В.І. Антисипативне управління в системі медичної допомоги населенню. Здоров’я людини у сучасному світі: питання медичної науки та практики: матеріали міжнародної наук.-практ. конф. (м. Одеса 17-18 травня 2019 року). Одеса: ГО «Південна фундація медицини», 2019. С.92-98.

27. Журавель В.І. Сучасний менеджмент у медичній галузі – виклики, тенденції та завдання розвитку. Особливості модернізації предмету досліджень представників медичних наук: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 31 травня – 1 червня 2019 р.). Київ: “Київський медичний науковий центр”, 2019. С.9-14.

28. Журавель В.И., Запорожан В.Н. Менеджмент в системе медицинской помощи. Одес. держ. мед. ун-т, 2000. 432 с.

29. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів, виділених з державного бюджету для здійснення діяльності Національною дитячою спеціалізованою лікарнею "Охматдит" МОЗ України та зміцнення її матеріально-технічної бази, 2022. 83 с.

30. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. Ст. 111—115.

31. Клим Д. Методика роботи с негативною емоційною хвилею у випадку звільнення персоналу. 2018. Ст.115.

32. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

33. Комаров В.В., Світлична Г.О., Удальцова І.В. Управлінське рішення в управлінській медичній практиці: монографія. Харків: Медицина, 2019. 312 с.
34. Конституція України. Відомості ВРУ. 1996, № 30. Ст. 141.
35. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саліна О. Р. Менеджмент: навч. посібн. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 240 с.
36. Курс менеджменту для магістрів (системний підхід): навч. посібник. Черкаси: Східно-Євро-пейський університет економіки та менеджменту, 2018. 264 с.
37. Кустрич Л.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Уманський національний університет садівництва, 2022. 250 – 262 с.
38. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
39. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. 2015. №7. С. 13-21.
40. Лаврук О. С. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Подільський державний аграрно-технічний університет, м. Кам'янець-Подільський, № 9. 2018. URL: www.dy.nauka.com.ua
41. Литвинов А.А. Управління персоналом. Київ, 2013. 720 с.
42. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. №1. С. 126-135.
43. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/6. С.123-129
44. Москаленко В.Ф., Парій В.Д., Журавель В.І., Ткачук Т.Ю., Вежновець Т.А, Москаленко М.В. Актуальні питання правового регулювання суспільних відносин у сфері охорони здоров'я: навч. посіб. / Житомир: "Полісся", 2015. 148 с.

45. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканєвич Ю. В. Менеджмент: навч. посібн. Ліра, 2015. 550 с.
46. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: Базовий підручник. Харків, Фоліо, 2014. 845 с.
47. Наказ МОЗ України № 446 “Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів” від 22.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
48. Наказ МОЗ України № 51 “Про затвердження Методики щодо забезпечення стаціонарними лікарняними ліжками у розрахунку на 10 тис. населення” від 01.02.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0269-16#Text>
49. Наказ МОЗ України № 117 “Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників” від 29 березня 2002 р., редакція від 28.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text>
50. Наказ МОЗ 25.03.2019 року № 668 (у редакції наказу МОЗ від 20.06.2022 № 1064) “Перелік посад професіоналів у галузі охорони здоров'я у закладах охорони здоров'я та Перелік посад професіоналів з вищою немедичною освітою”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text>
51. Наказ МОЗ України від 29.03.2022 № 539 “Про особливості проведення циклів спеціалізації за деякими лікарськими спеціальностями в умовах воєнного стану.”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0539282-22#Text>
52. Наказ МОЗ 22 лютого 2019 року № 446 (у редакції наказу МОЗ від 18 серпня 2021 року № 1753) “Номенклатура лікарських спеціальностей”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1339-21#Text>
53. Никифорова В.Г. Н. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
54. Одегов Ю.Г. Управління персоналом. Харків, 2014. 406 с.
55. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: www.ukrstat.gov.ua.

56. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підруч. Київ: «Кондор», 2015. 564 с.
57. Основи законодавства України про охорону здоров'я. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12-a>.
58. Офіційний сайт НДСЛ “Охматдит” МОЗ України. URL: <https://ohmatdyt.com.ua/>
59. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова КМУ від 25.03.2016, № 246. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.
60. Палига Є. М. Корпоративне управління: навч. посібн. Львів: Українська академія друкарства, 2013. 424 с.
61. Парій В.Д., Вежновець Т.А., Журавель В.І. Економіка охорони здоров'я. Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ “Видавничий дім “Бук-Друк”, 2021. 288 с.
62. Павленко Т.В. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97с.
63. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. Ліра-К. 2018. 528 с.
64. Петренко Л. А., Трейтяк М.М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. 2015. С.107-117.
65. Бізо Л. , Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
66. Рогач І.М., Слабкий Г.О., Качала Л.О., Погоріляк Р.Ю., Качур О.Ю., Картавцев Р.Л. Контроль якості медичної допомоги на рівні закладу охорони здоров'я: Методичні рекомендації. Ужгород: Організація розробник: Ужгородський національний університет, 2014. 48 с.
67. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків. 2017. 100 с.

68. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано Франківськ. «Лілея НВ» 2015. 296 с.
69. Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. Прийняття проектних рішень. Навчальний посібник. Львів. Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.
70. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Академвидав, 2003. 608с.
71. Шубалий О.М., Косінський П.М. Управління персоналом і економіка праці. Луцьк. Луцький національний технічний університет, 2019. 120 с.
72. SAP Human Resources Management System. URL: <http://www.sap.com>.
73. Tanjung, H. (2018). Strategies for Providing Marketing Staff in Islamic Banks. Jurnal Manajemen, 8(1), с. 61-73.

ПОЛОЖЕННЯ

про відділ маркетингу персоналу НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

Дане положення розроблено з метою досягнення ефективності та оптимального управління людським ресурсом для забезпечення високого рівня медичної допомоги та покращення умов праці в НДСЛ «Охматдит» МОЗ України.

Положення розроблено до відповідності статуту, міжнародного стандарту ISO 9001:2015, колективного договору, Настанови та Політики з якості НДСЛ «Охматдит» МОЗ України, внутрішніх механізмів системи управління якістю.

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення визначає основні завдання, функції, права, обов'язки і відповідальність Відділення маркетингу персоналу (далі – ВМП) НДСЛ «Охматдит» МОЗ України (далі – Лікарня)

1.2. ВМП є структурним підрозділом Лікарні, припинення його діяльності визначається рішенням генерального директора.

1.3. Керівництво ВМП здійснюється начальником відділу, який призначається та звільняється наказом генерального директора.

1.4. ВМП відповідає за дотримання конституційних та законодавчих вимог, наказів та встановлених норм.

1.5. Штатний розклад ВМП затверджується генеральним директором відповідно до нормативних документів.

1.6. ВМП використовує інструкції, в яких конкретизуються завдання та обов'язки працівників відділу.

1.7. Зміни до цього Положення розробляються та вносяться за рішенням генерального директора..

1.8. Матеріально-технічне забезпечення відділу здійснює НДСЛ «Охматдит» МОЗ України.

1.9. Оригінал цього Положення зберігається у відділі кадрів, копія 1 - у завідувача ВМП.

II. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ

2.1. Визначення потреби в персоналі, пошук та найом працівників, їх навчання, розвиток, стимулювання продуктивності праці.

2.2. Організація надання медичної допомоги, а також адміністративно-господарської діяльності ВМП.

2.3. Забезпечення функціонування системи управління якістю ISO 9001:2015 відповідно до нормативних актів Лікарні.

2.4. Оформлення звітності та необхідної документації.

III. ОБОВ'ЯЗКИ ВІДДІЛУ

3.1. Аналіз та прогнозування потреб: аналіз ринку праці в сфері охорони здоров'я для визначення потреб у медичному персоналі.

Прогнозування потреб закладу в кваліфікованих спеціалістах на різних рівнях.

3.2. Рекрутинг та добір: розробка та виконання стратегій рекрутингу для залучення висококваліфікованих медичних працівників. Проведення добірних заходів, включаючи інтерв'ю та оцінку навичок кандидатів.

3.3. Розвиток та підтримка персоналу: організація та підтримка програм розвитку для медичного персоналу, співпраця з іншими відділами для створення стимулюючих систем та умов для розвитку кар'єри працівників.

3.4. Брендуння роботодавця: розробка та виконання стратегій брендуння роботодавця для привертання та утримання талановитого персоналу.

3.5. Участь у проектах зі створення та впровадження нових ініціатив у сфері управління персоналом.

3.6. Аналіз та оптимізація робочого середовища: проведення аналізу робочого середовища та впровадження заходів для покращення комфорту та продуктивності праці.

3.7. Співпраця з іншими відділами для взаємодії та забезпечення відповідності вимогам закладу.

3.8. Збір та аналіз даних: збір, аналіз та оцінка даних про ринок праці, зокрема щодо змін у вимогах та тенденціях.

3.9. Створення кадрових резервів: визначення та розвиток кадрових резервів для забезпечення стабільності та продуктивності персоналу.

3.10. Маркетингові кампанії персоналу: розробка та виконання маркетингових кампаній для просування закладу серед потенційних працівників.

3.11. Звітність: підготовка звітів щодо діяльності відділу маркетингу персоналу та результатів впроваджених стратегій.

3.12. Забезпечення санітарно-гігієнічних умов безпеки роботи персоналу.

3.13. Проведення заходів для дотримання правил охорони праці, техніки безпеки та гігієнічних рекомендацій, спрямованих на покращення умов праці персоналу.

3.14. Внесення сучасних підходів до маркетингу персоналу в роботу ВМП.

3.15. Забезпечення взаємозв'язку та послідовності роботи з іншими відділами, відділеннями та центрами Лікарні.

3.16. Додержання персоналом установлених генеральним директором НДСЛ «Охматдит» МОЗ України правил внутрішнього розпорядку.

3.17. Забезпечення персоналом відділення санітарно-протиепідемічного режиму відповідно до чинного законодавства.

3.18. Підготовка та подання необхідних матеріалів для відповідей, звітів та інших потреб керівництва визначеними термінами.

3.19. Оформлення медичної документації відповідно до встановленого зразка згідно з вимогами МОЗ України.

3.20. Тривале зберігання документації та вчасна передача до архіву.

3.21. Впровадження та використання засобів автоматизованої обробки даних у практиці роботи.

3.22. Дотримання етичних та деонтологічних норм персоналом відділення.

3.23. Співпраця з благодійними та волонтерськими організаціями відповідно до встановленого регламенту Лікарні.

3.24. Додержання діючого законодавства та правил безпеки при експлуатації медичного обладнання, контроль за станом засобів колективного та індивідуального захисту працівників.

3.25. Дотримання норм інфекційного контролю під час виконання професійних обов'язків.

3.26. У випадку виникнення виробничої ситуації, що становить загрозу для життя чи здоров'я людей або виробничого середовища, працівники відділу повинні вжити заходів для усунення небезпеки та негайно повідомити керівництво.

3.27. Виконання вказівок генерального директора, що стосуються їхніх повноважень.

IV. ПРАВА ВІДДІЛУ

ВМП має право:

4.1. Ознайомлюватися з рішеннями генерального директора, що стосуються діяльності ВМП.

4.2. Брати участь в обговоренні питань, пов'язаних із завданнями ВМП.

4.3. Представляти інтереси Лікарні та ВМП в органах державної влади та інших установах.

4.4. Використовувати інформаційні та матеріальні ресурси у встановленому порядку та за призначенням.

4.5. Отримувати від інших структурних підрозділів Лікарні необхідні дані, документи та матеріали.

4.6. Залучати інші структурні підрозділи Лікарні для вирішення завдань ВМП.

4.7. Вносити пропозиції щодо поліпшення роботи відділу та змін до цього положення.

4.8. Проводити наради з метою підвищення ефективності діяльності ВМП.

4.9. Брати участь у різноманітних наукових та професійних заходах.

4.10. Вносити пропозиції щодо заохочення успішних працівників та притягнення до дисциплінарної відповідальності тих, хто не виконує свої обов'язки належним чином.

Працівники відділу мають право:

4.11. Підвищувати кваліфікацію та проходити атестацію відповідно до встановленого порядку.

4.12. Проходити профілактичні медичні обстеження відповідно до графіку, затвердженого генеральним директором.

V. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ВІДДІЛУ

5.1. ВМП несе колективну відповідальність за:

5.1.1. Невчасне, неналежне виконання або невиконання своїх завдань та обов'язків.

5.1.2. Невикористання або неповне використання наданих йому прав.

5.1.3. Недотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-нормативних документів при виконанні завдань та обов'язків, покладених на ВМП.

5.1.4. Недостовірність відомостей, статистичної звітності та інформації з питань, що належать до компетенції ВМП.

5.1.5. Правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності.

5.1.6. Завдання матеріальної шкоди.

5.1.7. Неналежне функціонування системи управління якістю ISO 9001:2015 у ВМП та за невиконання вимог документів системи управління якістю.

5.2. Усі працівники ВМП несуть персональну відповідальність за недотримання трудової дисципліни, правил і норм охорони праці і пожежної безпеки у ВМП та інших законодавчих актах, в тому числі за недотримання ст. 13 Закону України «Про заходи щодо попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення».

5.3. Усі працівники несуть відповідальність за порушення норм інфекційного контролю.

5.4. Працівники відділення несуть персональну відповідальність за порушення Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 року, статті 78-1, Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 року.

5.5. Відповідальність кожного працівника відділення визначається посадовими інструкціями, цим Положенням та колективним договором.

5.6. Завідувач ВМП НДСЛ «Охматдит» несе персональну відповідальність за незабезпечення виконання завдань і функцій ВМП з урахуванням прав і повноважень, наданих йому цим Положенням та посадовою інструкцією.

VI. КЕРІВНИЦТВО

6.1. ВМП очолює начальник відділу, який призначається на посаду генеральним директором і відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим у його посадовій інструкції.

6.2. ВМП організовує свою роботу на основі одноособовості керівництва з встановленням персональної відповідальності працівників ВМП за стан справ на дорученій ділянці роботи, виконання ними певних завдань і обов'язків відповідно до їхніх посадових інструкцій. Одноособовість керівництва поєднується з колегіальним обговоренням питань, що входять до компетенції ВМП.

6.3. Начальник ВМП розподіляє обов'язки між працівниками ВМП, очолює, організовує і контролює їх роботу.

6.4. Конкретні інші завдання та обов'язки начальника ВМП, його права та межі особистої відповідальності встановлені у його посадовій інструкції, яка затверджується генеральним директором.

6.5. Начальник ВМП безпосередньо підпорядковується генеральному директору Лікарні.

6.6. Начальнику ВМП підпорядковуються усі співробітники відділу.

6.7. В разі відсутності начальника ВМП його обов'язки виконує співробітник ВМП, який призначається наказом генерального директора.

VII. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ

ВМП взаємодіє у своїй діяльності з:

7.1. Іншими структурними підрозділами Лікарні з маркетингу персоналу.

7.2. Іншими медичними закладами та науково-дослідними установами з питань маркетингу персоналу Лікарні.

7.3. Інформаційно-аналітичним центром та методично-організаційним навчально-ресурсним центром з питань звітності, аналізу діяльності, функціонування системи управління якістю ВМП.

7.4. Кадровим, юридичним, бухгалтерським та іншими відповідними підрозділами з питань організації діяльності ВМП.

7.5. Іншими підприємствами, установами, організаціями з різних питань організації роботи, в межах повноважень ВМП.