

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

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування кадрової політики на підприємстві»

Здобувач вищої освіти групи 1241Бмн
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я»

Єгор ТЕРНОВСЬКИЙ

Науковий керівник
доцент кафедри менеджменту охорони
здоров'я
к.е.н., доцент

Тетяна КОЖЕМЯКІНА

Керівник освітньо-
професійної програми
д.п.н., професор
професор кафедри менеджменту охорони
здоров'я

Ганна МАТУКОВА

Завідувач кафедри,
д.м.н., професор

Валентин ПАРІЙ

Київ, 2024 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Кадрова політика підприємства як елемент системи управління персоналом	6
1.2. Механізми та інструменти реалізації кадрової політики підприємства в сфері охорони здоров'я	17
1.3. Вплив кадрової політики підприємства на ефективність роботи підприємства сфери охорони здоров'я	25
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КНП БМР «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ МІСЬКЕ ПАТОЛОГОАНАТОМІЧНЕ БЮРО»	
2.1. Загальна характеристика КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро»	29
2.2. Аналіз структури управління КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро»	38
2.3. Особливості формування кадрової політики на підприємстві	48
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КНП БМР «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ МІСЬКЕ ПАТОЛОГОАНАТОМІЧНЕ БЮРО»	
3.1. Оцінка факторів впливу на формування кадрової політики підприємства	61
3.2. Система заходів з удосконалення кадрової політики підприємства	65
3.3. Оцінка організаційної та економічної ефективності заходів з удосконалення кадрової політики КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро»	68
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність. Дана робота є аналізом організації, діяльності та кадрової політики підприємства патологоанатомічної служби України комунального некомерційного підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківського міського патологоанатомічного бюро. Охорона здоров'я, сектором якої є патологоанатомічна служба, є галуззю сфери послуг, надавачем послуг в якій є люди – персонал медичних закладів. Підґрунтям для проведення якісної, гідної та справедливої кадрової політики є наступне:

висока привабливість роботи в патологічній анатомії в Україні для медичного персоналу, особливо враховуючи важку демографічну ситуацію зумовлену міграцією та зміною чисельності населення у зв'язку з повномасштабним вторгненням;

велика частка видатків на охорону здоров'я витрачається на оплату праці працівників системи охорони здоров'я, неефективне використання кожного окремого працівника веде до неефективності використання ресурсів громад і держави.

форми закладені в законодавстві не можуть враховувати нові технології та апаратне забезпечення задіяні у виробничому процесі різних закладів носять рекомендаційний характер, використання таких норм без урахування можливостей підприємства неефективно використовує час та енергію працівників, може знижувати рівень задоволеності та мотивації.

Привернення уваги до проблематики не тільки для патанатомії а й медицини з аналогічних вищезазначених причин, в цілому знайти підхід для об'єктивно оцінити доцільність та раціональність кадрової політики, що проводиться закладами охорони здоров'я.

Тематику кадрової політики широко розробляли такі науковці, як Дяків О.П., Острроверхов В.М., О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Серета, В.І. Борщ, Завадський Й.С., їх праці стали основою для теоретичної бази даного дослідження.

Мета: з'ясувати чи ефективною є кадрова політика і чи в повній мірі реалізовується кадровий потенціал для досягнення цілей підприємства

Для досягнення поставленої мети було обрано наступні завдання:
знайомитись з теоретичними засадами сучасної кадрової політики, необхідністю проведення раціональної кадрової політики;
роаналізувати основні складові технологічних процесів підприємства, ресурси необхідні для їх обслуговування, необхідний вміст апарату управління;
роаналізувати регламентацію роботи у напрямку кадрової політики в закладі;
цінити кількісну та якісну потребу підприємства у кадрах з урахуванням проаналізованого виробничого процесу та законодавчої бази, проаналізувати відповідність фактичної кількості та якості працівників потребам підприємства;
цінити основні складові кадрової політики закладу за напрямками безпосередньої роботи з кадрами: їх найму, поточного оцінювання, розвитку, забезпечення, комунікації;
роаналізувати чинники, під впливом яких формується кадрова політика закладу
робити висновки про раціональність поточної кадрової політики, обґрунтувати її сильні сторони та недоліки,

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи магістра – кадрова політика Комунального некомерційного підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро.

трудові ресурси Комунального некомерційного підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро».

Предметом дослідження є чинники формування кадрової політики Комунального некомерційного підприємства сфери охорони здоров'я.

Методи досліджень – заміри і аналіз складових компонентів технологічного процесу, опитування персоналу, опрацювання літератури з теми.

Новизна. В Україні немає ідентичного підприємства з конкретною ідентичною матеріально технічною базою, даних про аналогічні підприємства немає у доступності, законодавча база, що регламентує технологічний процес втратила чинність у 2015 році, нова містить обмежену кількість даних, яка не враховує різницю в технологічному забезпеченні та якості трудових ресурсів окремих підприємств.

Практична значущість: результати дослідження дадуть змогу окреслити напрямки для розвитку кадрової політики, що в перспективі дозволить раціонально використовувати людські та матеріальні ресурси на охорону здоров'я, дозволить підвищити імідж закладу на внутрішньому та міжнародному рівні. На тактичному рівні дослідження може стати обґрунтуванням для створення конкретних систем кадрової політики та її документарного забезпечення, зокрема створення колективного договору, посадових інструкцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кадрова політика підприємства як елемент системи управління персоналом.

Кадрова політика організації як основний напрям кадрової роботи, представляє собою сукупність цілей, принципів, методів, форм, організаційного механізму які визначають підходи до управління персоналом в організації [20]. Ефективна кадрова політика спрямована на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, зумовлює створення кваліфікованого і високопродуктивного колективу, що здатен вчасно відповідати на виклики середовища і продовжувати стратегію організації. Метою кадрової політики є ефективне управління людським капіталом і досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Головні завдання кадрової політики [54] (рис 1.1):

- озбудова стратегічних цілей та планів у сфері управління персоналом, необхідних для досягнення цілей підприємства;
- вивчення ринку праці з метою для залучення необхідної кількості персоналу необхідної кваліфікації, що вимагає стратегія розвитку підприємства;
- творення здорового робочого середовища відповідно до чинного трудового законодавства прав і обов'язків громадян, що сприяє підвищенню ефективності та задоволеності персоналу;
- адаптація підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом розбудови гнучкої кадрової політики;
- раціональне використання вмінь персоналу, його навчання, втілення найновіших технологій;

формування позитивного бренду роботодавця, вирішення конфліктів, управління питаннями трудових відносин розвиток корпоративної культури, що сприяє стабільності та гармонії на робочому місці.



Рис. 1.1. Завдання кадрової політики

Фактори, під впливом яких формується кадрова політика організації бувають зовнішні та внутрішні [20]. До зовнішніх можна віднести: законодавство України у трудовій сфері, поточна економічна ситуація в регіоні, діяльність профспілок, стан ринку праці та напрямки його розвитку. Внутрішніми факторами, що формують кадрову політику є: мета, стратегічні завдання організації, його організаційна структура, його місце розташування, передові технології в галузі, корпоративна культура, рівень компетентності і творчості персоналу та його адаптаційні можливості, фінансова ситуація всередині організації та можливість забезпечити гідний рівень оплати праці.

Виділяють два традиційних типи кадрової політики [33]: відкритий та закритий. Кадрова політика відкритого типу передбачає конкурсний відбір на робоче місце відповідно до розроблених кваліфікаційних вимог до кандидатів а також дозволяє в майбутньому отримати посаду відповідно до рівня

компетентності. Закритий тип кадрової політики передбачає залучення нового персоналу за рахунок внутрішніх джерел та соціальних зв'язків, внаслідок чого виникає дефіцит висококваліфікованих людських ресурсів.

Розробка кадрової стратегії організації проходить у декілька етапів (рис.

аналіз зовнішнього середовища: визначення ключових трендів у галузі та на ринку праці, оцінка впливу економічних, соціокультурних та технологічних чинників.

визначення потреб організації: аналіз стратегічних цілей підприємства, визначення основних компетентностей і навичок, необхідних для досягнення цілей підприємства.

розробка програми розвитку: створення плану навчання та розвитку працівників, визначення можливостей для кар'єрного зростання персоналу та розвитку якостей.

створення ефективної системи оцінювання: розробка критеріїв оцінки діяльності та успіхів співробітників, впровадження системи зворотного зв'язку та регулярної оцінки продуктивності.

залучення та заохочення талановитих працівників: визначення конкурентності системи оплати праці, створення програм заохочення і утримання ключових працівників.

впровадження сучасних технологій: використання інформаційних технологій для полегшення процесів управління персоналом, ефективних HR-систем для аналізу та моніторингу показників успішності.

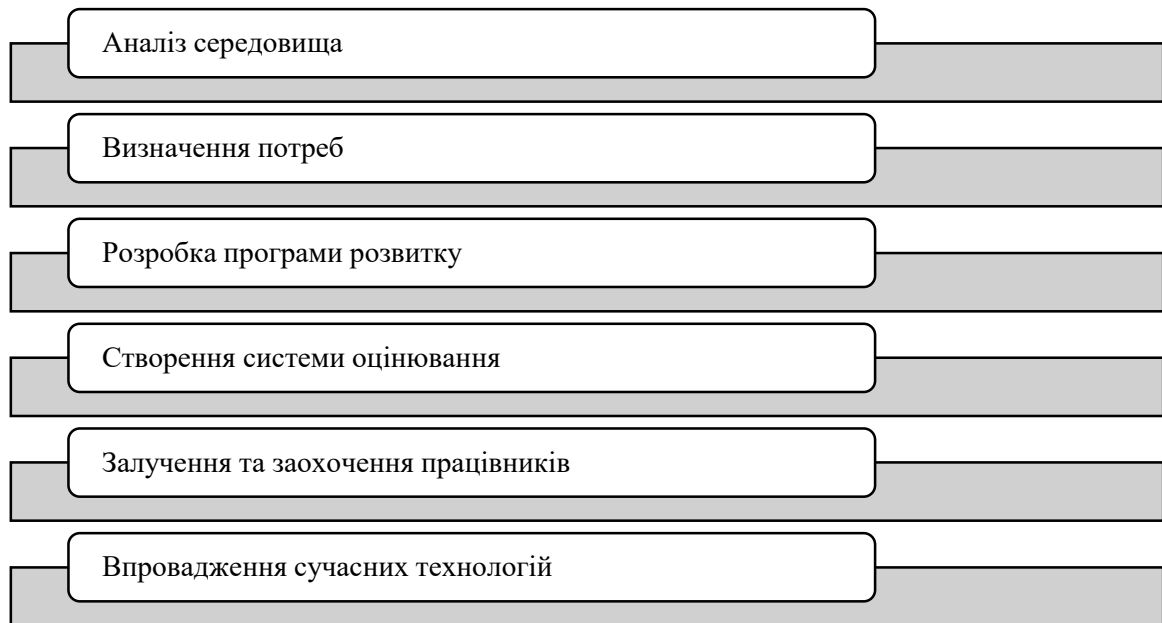


Рис. 1.2. Етапи розробки кадрової стратегії

Кожна організація розробляє свої власні принципи кадрової політики.

До загальних принципів, характерних для більшості фірм, можна віднести [33]:

- планомірності;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;
- економічної ефективності;
- демократичності;
- економічної зацікавленості;
- соціальної доцільності.

Для розбудови кадрової політики, відповідної стратегії підприємства необхідно:

знати і розуміти місію компанії, її ціль, тобто для чого існує підприємство;
олодіти візією підприємства, тобто як підприємство бачить своє майбутнє,
яким чином бачить результати діяльності;

роаналізувати конкретні завдання підприємства, що мають бути відповідними та досяжними;

роаналізувати зовнішнє середовище та внутрішні фактори: оцінити фактори, які впливають на діяльність підприємства;

Створити стратегічний план дій;

изначити конкурентні переваги;

творити систему вимірювання та оцінювання праці.

Визначення необхідної кількості персоналу є наступним невід'ємним етапом у формуванні кадрової стратегії і передбачає вибір конкретних навичок та компетенцій, що необхідні для виконання завдань підприємства. Методики для визначення компетенції [33]:

роведення аудиту компетенцій з метою оцінки поточних навичок та компетенцій працівників для визначення слабких сторін;

наліз робочих місць - вивчення обов'язків і вимог до кожної посади для визначення необхідного рівня кваліфікації та навичок;

онсультації з керівниками та командами для з'ясування поточних і майбутніх потреб у персоналі;

рогнозування змін, таких як розширення підприємства, технологічні оновлення, інші фактори, що можуть змінити потреби у персоналі;

цінка ринку праці, що передбачає аналіз доступності на ринку праці людей з необхідними навичками та спеціалізацією;

икористання зворотнього зв'язку з працівниками;

знайомлення з інноваційними технологіями;

роведення внутрішнього аудиту та експертизи з метою оцінки ефективності персоналу і його здатності вирішувати поточні завдання.

Після визначення потреби у персоналі наступним кроком є розробка і впровадження ефективних методик рекрутингу і найму. Розробка включає кілька кроків й методів для привернення уваги та відбору висококваліфікованих кандидатів [54].

Етап 1. Оцінка вакансій та визначення компетенцій: ретельний аналіз обов'язків та вимог, а також ключових навичок, необхідних для результативної роботи.

Етап 2. Розробка стратегії: створення бренду і визначення каналів рекрутингу. Включає визначення унікальних рис підприємства, що роблять її привабливою, а також вибір каналів для публікації вакансій, зокрема оголошення на сайті підприємства, соціальних мережах або порталах з пошуку роботи.

Етап 3. Залучення кандидатів: може бути проведене шляхом активного пошуку нових кандидатів, що можуть бути зацікавлені у запропонованій вакансії, або шляхом участі в індустріальних заходах: конференціях, ярмарках вакансій, інших подіях, що сприяють залученню нових кандидатів.

Етап 4. Вибір та оцінка кандидатів. Полягає у первинній обробці резюме кандидатів, що відповідають ключовим вимогам, проведенні співбесід, орієнтованих на оцінку технічних та комунікативних навичок кандидатів на посаду.

Етап 5. Відбір та безпосередній найм: визначення за результатами співбесід та конкурсу оптимального кандидата та підготовка та подання оформленої офіційної пропозиції та процес найму.

Етап 6. Моніторинг та адаптація: постійний моніторинг ефективності стратегії рекрутингу для її подальшого вдосконалення та збір відгуків від нових працівників для покращення процесу найму.

Створений колектив необхідно постійно розвивати і вдосконалювати з метою підвищення ефективності та можливості адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для визначення напрямків розвитку персоналу необхідна його адекватна та своєчасна оцінка. Загальні принципи оцінки персоналу [33]:

визначення чітких та об'єктивних критеріїв оцінки, що відображають вимоги до посади та очікування від працівника;

проведення регулярного оцінювання, що дозволяє відстежувати прогресування та коригувати розвитку персоналу;

овноцінний зворотній зв'язок від керівників, підлеглих та інших зацікавлених сторін для підвищення об'єктивності оцінювання;

використання різноманітних інструментів, таких як апрейзал, тестування та центри оцінки для отримання повного зображення навичок персоналу

Відкрите обговорення результатів діяльності з працівниками, їх мотивація.



Рис 1.3. Принципи оцінювання персоналу

Заходи щодо розвитку персоналу:

визначення індивідуальних потреб шляхом спілкування зі співробітниками для визначення їх кар'єрних цілей та персональних потреб у розвитку.

розробка плану розвитку, що враховує сильні та слабкі сторони співробітників. організація навчань та тренінгів для підвищення рівня підготовки та компетентності співробітників.

створення системи менторства та керівництва для надання підтримки та спрямування у процесі розвитку.

оніторинг прогресування.

Встановлення ефективних механізмів стимулювання і винагород може підвищити мотивацію працівників та позитивно вплинути на їх продуктивність [40]. Ключовими аспектами цього процесу є:

інансові стимули: премії, бонуси за досягнення конкретних цілей або з високу продуктивність; пропозиція участі в акціонерних програмах або надання опціонів на акції компанії;

ематеріальні стимули: визнання, подяка, відзначення досягнень, пропозиції щодо кар'єрного зростання;

творення гнучких умов праці та надання відпусток;

регулярна оцінка результатів та відповідна винагорода в тому числі підвищення заробітної плати;

надання можливостей для участі в спеціальних проектах;

абезпечення можливості користуватись гнучким графіком та дистанційною роботою;

єдичне страхування і допомога та програми корпоративної допомоги;

абезпечення можливостей відкритої комунікації для участі у прийнятті рішень;

рганізація заходів для підтримки командної атмосфери та зближення колективу.

Використання вищезазначених методик на практиці також може збільшити адаптаційні можливості персоналу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [40]. Правильна та своєчасна комунікація зі співробітниками сприятимуть поступовому пристосуванню персоналу, а також допоможуть зберегти продуктивність та задоволеність у колективі. Якісне спілкування з колективом базується на наступних принципах:

розорість та відкритість – забезпечення доступу до важливої інформації та регулярне оновлення даних про події в компанії.

ктивне слухання – якісна комунікація передбачає не лише передачу інформації працівникам, а й сприйняття інформації, що надходить від них, що також передбачає врахування їх думок, ідей та питань.

диверсифікація каналів зв'язку – використання різних каналів зв'язку, зокрема особистих зустрічей, електронної пошти, внутрішніх комунікаційних систем для забезпечення активного потоку інформації.

формування чітких та конкретних інструкцій, а також відповідні очікування щодо завдань та результатів.

створення атмосфери відповідальності, де працівники можуть вільно обговорювати проблеми та спільно працювати над їх вирішенням.

регулярні збори та брифінги – проведення регулярних зустрічей для повідомлення персоналу про важливі питання, події та стратегічні напрямки підприємства.

рахування культурної різноманітності при взаємодії всередині груп та між групами працівників.

використання сучасних технологій для полегшення і пришвидшення процесу комунікації, таких як внутрішні комунікаційні системи, чати та відеоконференції.

активне визнання зусиль та досягнень працівників, що сприяє підвищенню їх моралі та мотивації.

відкритість керівництва до запитань та готовність відповідати на них.

Важливим елементом при розробці кадрової політики також є створення інклюзивного та різноманітного робочого середовища. Забезпечення диверсифікації та інклюзії в колективі важливо для створення ефективного та гармонійного робочого середовища. Серед шляхів для досягнення вищезазначеного виділяють наступні:

розробка та впровадження систем, що сприяють різноманіттю в процесі найму та розвитку персоналу;

впровадження визначених політик, що забороняють дискримінацію за будь-якою ознакою;

запуск спеціальних програм та ініціатив, спрямованих на залучення і розвиток представників різних соціокультурних груп;

проведення тренінгів та освітніх заходів для підвищення свідомості персоналу щодо питань різноманітності та інклюзії;
творення умов для роботи для працівників з особливими потребами, зокрема для осіб з інвалідністю та нестандартними фізичними параметрами;
менторство та підтримка персоналу;
забезпечення рівноправних можливостей для росту та розвитку для всіх працівників;
творення атмосфери відкритого діалогу, де працівники комфортно почувуються і вільно виражають свої думки.

Про ефективність кадрової політики на підприємстві можуть свідчити наступні групи показників [54]:

аналіз тривалості роботи працівників: розгляд кількості звільнень та збереження ключових працівників, вивчення тривалості роботи працівників та їх задоволеності роботою.

цінка продуктивності та результативності: вимірювання виробничої продуктивності та досягнення цілей тактичного та оперативно-тактичного рівня, аналіз звітів про продуктивність та порівняння їх із стратегічними цілями.

участь у навчанні та розвитку: оцінка участі працівників у різних навчальних програмах та підвищенні кваліфікації, визначення впливу навчання на професійний розвиток та виконання обов'язків

ефективність системи оцінювання продуктивності: аналіз точності та об'єктивності системи оцінки персоналу, врахування відгуків на результати оцінювання

рівень задоволеності працівників: опитування персоналу на предмет задоволеності з метою оцінки емоційного стану та ставлення працівників до роботи, розгляд факторів, що можуть впливати на задоволеність і впровадження відповідних змін

вивчення адаптивності персоналу: вивчення реакції на інновації та зміни в кадровій політиці, оцінка ефективності комунікацій та підтримки під час змін.

озвиток лідерів та команд: оцінка успішності програм розвитку лідерів та команд, визначення здатності організації створювати ефективні управлінські кадри.

фінансові показники: аналіз витрат на персонал та їх вплив на фінансовий результат підприємства, оцінка ефективності витрат на навчання та розвиток в контексті досягнення стратегічних цілей

визначення здатності до залучення талановитих кадрів: аналіз репутації організації як роботодавця, оцінка процесу підбору та залучення нових співробітників.

Механізми та інструменти реалізації кадрової політики підприємства в сфері охорони здоров'я

Стратегічне планування кадрів у сфері охорони здоров'я, як первинний етап реалізації кадрової політики, зазвичай розпочинається з аналізу потреб у кадрах, а саме їх необхідної кількості та якості. Визначаються потреби у персоналі відповідно до місцевих та глобальних тенденцій у сфері охорони здоров'я. Основним чинником, який однак іноді важко розрахувати наперед, є кількість населення, що обслуговується закладом. Саме кількість населення є фактором, що визначає розмір закладу, а отже кількість персоналу, що

необхідна. Кількість пацієнтів закладу можна, встановити проаналізувавши статистику про кількість наданих послуг, з високою точністю, в динаміці. Після встановлення кількості відвідувачів можна розраховувати кількість медичного персоналу, який необхідний для функціонування закладу. Для цього можна використати рекомендаційні норми, що містяться в законодавстві України або в методичних рекомендаціях по розбудові закладів охорони здоров'я в певній галузі. Зокрема в галузі патологічної анатомії, можна скористатися рекомендаційними нормами, що містяться в Наказі Міністерства охорони здоров'я №1877 від 06.09.2021 року, де вказано наступне: оптимальна кількість патологоанатомічних досліджень біопсійного і операційного матеріалів, що проводяться одним лікарем-патологоанатомом за один рік, складає [37]:

- гістологічних досліджень I категорії складності;
- бо 3500 гістологічних досліджень II категорії складності;
- бо 3000 гістологічних досліджень III категорії складності;
- бо 2500 гістологічних досліджень IV категорії складності;
- бо 2000 гістологічних V категорії складності.

При цьому кількість проведених таких гістологічних досліджень біопсійного і операційного матеріалів у патологоанатомічних закладах охорони здоров'я враховується за кількістю гістологічних препаратів, тобто парафінових блоків або зразків тканин. Якщо кількість гістологічних досліджень, обрахованих таким способом є недостатньою або заклад не проводить такі дослідження можна скористатися рекомендаційними нормами по розтинам тіл померлих, в яких зазначено: оптимальний максимальний обсяг розтинів на рік, проведених одним лікарем-патологоанатомом, не може перевищувати [37]:

- розтинів I категорії складності;
- бо 175 розтинів II категорії складності;
- бо 150 розтинів III категорії складності;
- бо 125 розтинів IV категорії складності;

бо 100 розтинів V категорії складності.

Таким чином за допомогою рекомендаційних норм можна встановити необхідну кількість лікарів. Наступним кроком є вираховування необхідної кількості середнього та молодшого медичного персоналу. Для патологоанатомічних закладів охорони здоров'я можна скористатися методичними рекомендаціями з організації роботи закладів та підрозділів патологоанатомічної служби України, в яких рекомендується [41]:

осади лаборантів встановлювати з розрахунку 1,5 посади на кожну посаду лікаря-патологоанатома;

становлювати посаду старшого лаборанта у кожному патологоанатомічному бюро;

осаду медичного реєстратора встановлювати з розрахунку одна посада на кожні 5 посад лікарів-патологоанатомів, з урахуванням посади завідувача, але не менше однієї на одне патологоанатомічне відділення;

осади молодших медичних сестер (братів) створюються з розрахунку 0,7 посади на одну посаду лікаря-патологоанатома, але не менше 2 на одне відділення патологічної анатомії;

ожливо встановити цілодобовий пост чергування молодших медичних сестер для забезпечення роботи відділення (бюро) у вечірній і нічний час, а також у вихідні та свята;

ля транспортування тіл померлих додатково можна встановлювати посади водіїв.

При формуванні об'єму апарату управління патологоанатомічного закладу охорони здоров'я, для набору необхідної кількості управлінського персоналу можна скористатися методом системного підходу, а саме системно-структурного аспекту. Моделювання структури згідно якого передбачає розподіл апарату на чотири функціонально-посадові формальні групи [33]:

I-а група: особи, що здійснюють головні управлінські функції і наділені правом ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати процес управління.

До цієї групи належать перший керівник і його заступники. Група становить 5-

I-а група: особи, що здійснюють допоміжні управлінські функції і аналіз необхідної управлінської інформації; розробляють проекти рішень, службові документи, програми і плани, звіти; здійснюють регулювання та контроль контролю. До цієї групи належать головні спеціалісти та головний бухгалтер, юристи, методисти, психологи та інші спеціалісти, завідувачі відділів. Група становить 60-65% від усього складу апарату управління.

II-я група: особи, що здійснюють додаткові та технічні управлінські функції і наділені правом ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати процес управління. До цієї групи належать секретарі, кур'єри та діловоди, диспетчери. Група становить до 35% від усього складу апарату управління.

IV-а група (неформальна) – особи, які опосередковано беруть участь в управлінській діяльності (керівники громадських організацій, формувань і позаштатних структур). До таких управлінських структур можуть бути віднесені позаштатні відділи кадрів, суди медичної честі, товариські суди та ін., які через своїх керівників приймають (опосередковано) участь в управлінні.

Для підвищення ефективності апарату управління та доцільності його діяльності, необхідно враховувати норму керованості колективу. Це число співробітників, що знаходяться під безпосереднім керівництвом одного керівника, за якого сумарна трудомісткість виконуваних ним функцій наближається до нормативу, а ефективність управлінської праці задовольняє вимогам організації.

Для моделювання орієнтовного числа підлеглих у керівників можна враховувати число Мюллера, згідно з яким таке число у керівників не повинно перевищувати 9. Власне межа керованості визначатиметься розрахунком можливих службових та ділових контактів та визначатиметься відповідно до числа підлеглих, трудомісткості та виду управління та окремих управлінських ситуації.

Після стратегічного планування кадрової політики відбувається процес найму конкретних кандидатів, під час якого перш за все враховуються кваліфікаційно-освітній рівень кандидатів та набір їх професійних компетентностей, комунікативних навичок. Для виконання завдання з найму необхідно підбирати відповідного фахівця під коло обов'язків, з обов'язковим дотриманням професійно-посадових вимог. Результатом визначення відповідності характеристик кандидатів вимогам до компетентностей для обіймання посади є ділова оцінка. За результатами визначеної відповідності кандидата вирішуються наступні завдання [33]:

півробітник отримує місце в організаційній структурі;

півробітник отримує індивідуальну програму розвитку;

визначається розмір заробітної плати співробітника (часто є фіксованим у комунальних закладах).

Крім того, ділова оцінка кандидата може виконувати додаткові функції: налагодження зворотного зв'язку між керівництвом та співробітником з різних питань; задоволення потреб нового працівника в оцінці власної праці та персональних якостей.

В подальшому ділова оцінка кадрів може здійснюватися за поточним принципом методом атестації співробітників.

Попередня оцінка кандидата для найму на посаду може включати наступні загальні етапи, вказані на рис. 1.4. [33].

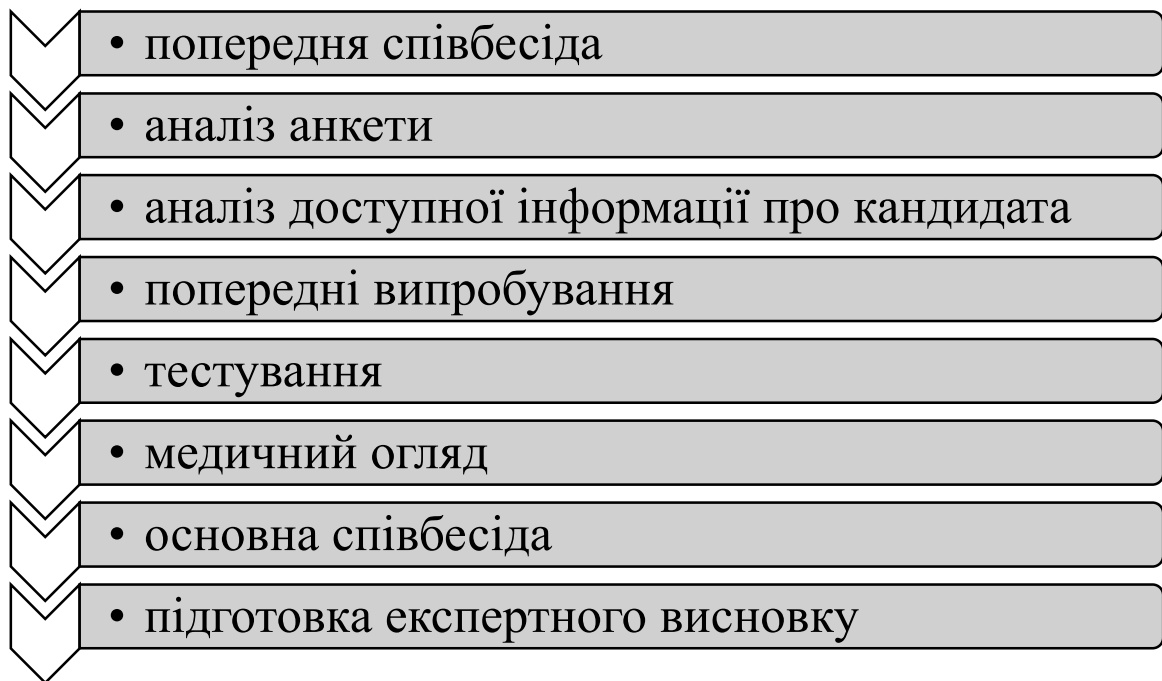


Рис 1.4. Етапи попередньої оцінки кандидата

Згідно стандарту якості для медичних лабораторій, лабораторія повинна мати програму інтеграції нових співробітників до штату, при цьому має бути проведене ознайомлення з розпорядком робочого часу та умовами праці, приміщеннями для персоналу, вимогами з техніки безпеки, включно з інформуванням про пожежну безпеку та дії співробітників у надзвичайних ситуаціях, а також зі службою охорони праці. Крім того, необхідно забезпечити підготовку всіх співробітників за наступними напрямками [15]:

вивчення системи менеджменту якості;

знайомлення з процесами і процедурами, що стосуються безпосередньо службових обов'язків;

навчання та експлуатація відповідних ланок лабораторної інформаційної системи;

знайомлення з технікою безпеки;

вивчення правил професійної етики;

отримання конфіденційності інформації про пацієнта.

Персонал, який проходить підготовку, повинен перебувати під постійним наглядом. Ефективність програми підготовки треба періодично аналізувати. Поточна періодична оцінка персоналу підприємства може здійснюватись за алгоритмом, поданим на рис. 1.5. [33]:

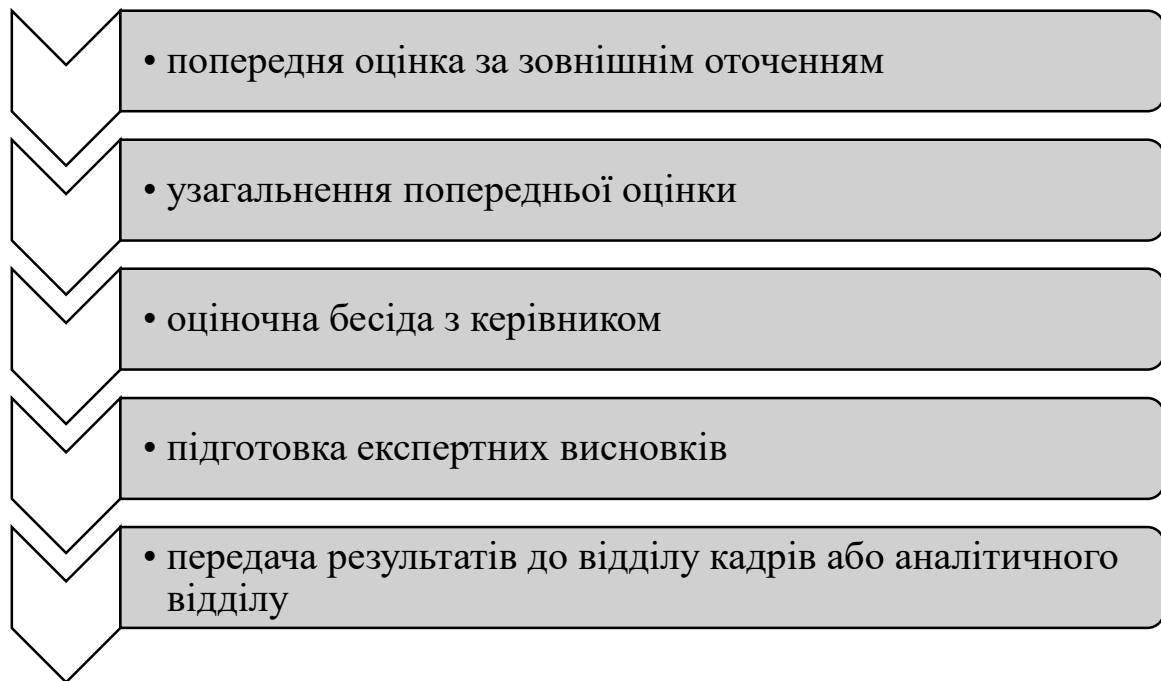


Рис 1.5. Етапи поточної оцінки співробітників

Проводити поточну ділову оцінку персоналу рекомендовано не рідше одного разу на рік. За необхідності можна проводити додаткові види оцінки, зокрема після навчання, для контролю адаптації співробітників.

Одним з найбільш важливих моментів при розробці методики ділової оцінки персоналу є визначення чітких критеріїв та показників при оцінюванні. Показники можуть бути різноманітними, тому доцільним може бути їх розподіл за групами. Такі класифікаційні групи можна розглядати як критерії оцінки, і відповідати наскільки даний критерій відповідає вимогам до професійних характеристик самого персоналу. Класифікаційними групами показників та самих показників можна розподілити наступним чином [38]:
результативність та продуктивність праці, якість виконання службових обов'язків;

ількісні показники праці, результати діяльності співробітника;
мови досягнення результативності відносно зовнішніх об'єктів та власної діяльності;
івень професійної майстерності, здатність до співпраці та взаємозамінність.

Компетентність персоналу лабораторії патологоанатомічного бюро можна оцінювати за допомогою за допомогою наступних підходів, що можуть бути застосовані в звичайному режимі праці [33]:

езпосереднє спостереження за звичайними робочими процесами та процедурами;

отримання правил техніки безпеки;

езпосереднє спостереження за використанням та обслуговуванням техніки;

оніторинг документування результатів обстежень та опису процесів;

отримання конфіденційності інформації при повідомленні про результати обстежень;

наліз робочих записів;

цінка навичок з вирішування проблем та залагоджування конфліктних ситуацій;

ослідження спеціально відібраних зразків, наприклад, раніше досліджених проб, матеріалів результати яких заздалегідь відомі, чи призначені для порівняння між лабораторіями.

Процедура оцінки компетентності для надання висновків спеціалістів заздалегідь розробляється і повинна відповідати своєму призначенню. Крім того така система може враховувати встановлені терміни виконання завдання, готовність працівника прийняти додаткове навантаження або відповідальність, коректність у відносинах з колегами, підлеглими та пацієнтами.

Крім оцінки компетентності в технологічному процесі, необхідно забезпечувати, врахування потреби організації та окремих осіб з приводу забезпечення поліпшення якості послуг, що надаються пацієнтам ,а також аналіз ефективності спільної роботи персоналу, для стимулювання ефективних робочих відносин. Співробітники, які проводять оцінювання персоналу

повинні мати належну підготовку в галузі. Дані про освіту і професійну кваліфікацію, спеціальну підготовку та особистий досвід документуються, підлягають регламентації та документуванню дані за результатами поточної оцінки персоналу. Ці записи повинні бути легкодоступними для персоналу, що відповідає за них або проводить перевірку і мають містити наступну інформацію [38]:

світа та професійна спеціалізація співробітника;

опії сертифікатів або ліцензії на проведення діяльності;

ані про попередній досвід роботи;

осадова інструкція з зазначенням конкретних повноважень;

ідмітки про ознайомлення співробітників з умовами роботи в гістологічній лабораторії;

ідмітки про ознайомлення з робочими завданнями;

ані за результатами атестацій;

аписи щодо підвищення кваліфікації і досягнень;

ані щодо аналізу ефективності роботи;

віти про нещасні випадки;

ані про професійні шкідливості;

ані про щеплення від інфекцій що передаються через кров.

1.3. Вплив кадрової політики підприємства на ефективність роботи підприємства сфери охорони здоров'я

Кадрова політика в сфері охорони здоров'я має значений вплив на ефективність підприємства та надання якісної медичної допомоги. Ось кілька аспектів, які визначають цей вплив:

Найм та рекрутинг: Здатність залучати та утримувати висококваліфікований медичний персонал визначає ефективність надання медичних послуг. Професійний та досвідчений медичний персонал є ключовим для надання високоякісних медичних послуг. Ефективна кадрова політика, спрямована на точний відбір та найм кваліфікованих фахівців, сприяє не лише розвитку спеціалізованого персоналу, але і покращенню якості обслуговування пацієнтів. Акцент на створенні ефективної системи відбору, яка оцінює не лише фаховість, але і здатність адаптуватися до особливостей робочого середовища. Програми стажування та партнерства з медичними університетами можуть сприяти залученню та розвитку талановитого персоналу.

Освіта та розвиток: Інвестування у програми навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню кваліфікації та впровадженню сучасних методів лікування. Інвестиції у програми навчання та розвитку персоналу сприяють актуалізації їхніх знань та вмінь. Працівники, які постійно вдосконалюють свої навички, забезпечують високий рівень фаховості та можуть ефективніше впроваджувати сучасні методи лікування. Інвестиції в індивідуальні плани навчання, конференції та відзнаки за досягнення сприяють постійному самовдосконаленню персоналу. Партнерства з медичними організаціями та навчальними установами допомагають відстежувати сучасні тренди та інновації у медицині.

Стимулювання та мотивація: Системи стимулювання та мотивації персоналу сприяють збереженню високого рівня ентузіазму та залучення до роботи. Системи стимулювання та мотивації, такі як премії та бонуси, можуть підтримувати високий рівень ентузіазму та залучення персоналу до вирішення нагальних завдань, що безпосередньо впливає на результативність та задоволеність роботою. Розробка індивідуальних програм стимулювання, які

враховують особисті досягнення та внесок у розвиток закладу. Регулярні оцінки та визнання можуть підтримувати внутрішню мотивацію персоналу

Комунікація та колективна робота: ефективна внутрішня комунікація та позитивний робочий колектив сприяють уніфікації зусиль для забезпечення високої якості послуг. Відкритий діалог та ефективна комунікація сприяють покращенню колективної роботи. Колектив, який спільно спрямований на досягнення цілей, забезпечує ефективне виконання завдань та підтримує внутрішню гармонію. Застосування інструментів для поліпшення внутрішньої комунікації, таких як інтернет-платформи та регулярні наради, щоб забезпечити відкритий обмін інформацією. Тимблдингові заходи та тренінги сприяють зміцненню командної співпраці.

Розробка кар'єрного зростання: наявність можливостей для розвитку кар'єрного шляху та просування по службі може бути важливим фактором утримання талановитого персоналу. Наявність можливостей для росту та розвитку кар'єрних шляхів стимулює працівників розвивати свої професійні навички та залишатися вірними організації, що веде до стабільності та високої продуктивності. Система кар'єрного розвитку, що передбачає плани кар'єрного росту та можливості для спеціалізації. Менторські програми та внутрішні тренінги для розвитку лідерських навичок та управлінського потенціалу.

Адаптація до змін: гнучкість та здатність персоналу адаптуватися до змін у медичній практиці та технологіях визначає конкурентоспроможність закладу.

Збалансоване робоче навантаження: ефективний розподіл робочого навантаження та забезпечення адекватного відпочинку впливають на професійне вигорання та якість надання послуг.

Етика та професійна поведінка: Встановлення стандартів етики та професійної поведінки сприяє побудові довіри як серед пацієнтів, так і між членами команди.

Здоров'я та безпека персоналу: забезпечення умов роботи, які сприяють здоров'ю та безпеці персоналу, позитивно впливає на їхню продуктивність та довгостроковий внесок. Створення безпечних та здорових умов праці сприяє

підтримці фізичного та психічного здоров'я персоналу. Це впливає на зниження відсутностей з роботи та підтримує високий рівень працездатності. Аналіз робочих умов та впровадження заходів для запобігання професійним захворюванням та травмам. Програми фітнесу та психологічної підтримки для забезпечення загального благополуччя персоналу.

Інновації та впровадження технологій: Розвиток кадрової політики, спрямованої на підтримку інновацій та впровадження сучасних медичних технологій, дозволяє підприємству залишатися в лідерах у галузі. Активна підтримка інновацій та впровадження сучасних медичних технологій через кадрову політику дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та надавати передові послуги. Створення інноваційних лабораторій та груп для залучення персоналу до впровадження новітніх медичних технологій. Фінансова підтримка та навчання з використання сучасного обладнання.

Ці аспекти кадрової політики взаємодіють та визначають загальний рівень ефективності підприємства сфери охорони здоров'я, відображаючи його здатність надавати якісну та безпечну медичну допомогу, сприяють покращенню ефективності та досягненню стратегічних цілей медичного закладу в сфері охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

Отже, необхідність проведення ефективної кадрової політики в сфері охорони здоров'я визначається комплексом аспектів, кожен з яких має важливе значення для функціонування та розвитку медичних закладів:

Ефективний найм гарантує приведення в команду висококваліфікованого та відповідального персоналу, що є ключовим для надання високоякісних медичних послуг та забезпечення безпеки пацієнтів.

Інвестиції у навчання та розвиток персоналу підвищують рівень кваліфікації, дозволяють використовувати сучасні методи та технології, і є стратегічно важливим для забезпечення якості медичної допомоги.

Системи стимулювання та мотивації підтримують високий рівень ентузіазму та відданості, що важливо для підтримання ефективності.

Кісна внутрішня комунікація та колективна робота створюють сприятливу атмосферу для обміну ідеями та найкращих практик, що підвищує рівень координації та взаєморозуміння в команді.

Система розвитку кар'єрних шляхів утримує талановитий персонал та стимулює його до професійного росту та внеску в загальний успіх закладу.

Забезпечення здоров'я та безпеки персоналу є важливим фактором як для самопочуття працівників, так і для попередження втрат робочого часу та підтримки загального благополуччя.

Осередженість на інноваціях та використання сучасних технологій робить заклад конкурентоспроможним, забезпечуючи доступ до передових методів діагностики та лікування.

Узагальнюючи, ефективна кадрова політика в сфері охорони здоров'я є стратегічною необхідністю для досягнення високої якості та безпеки медичних послуг, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності медичного закладу в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КНП БМР «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ МІСЬКЕ ПАТОЛОГОАНАТОМІЧНЕ БЮРО»

2.1. Загальна характеристика КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро»

Комунальне некомерційне підприємство Білоцерківської міської ради «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро», знаходиться за адресою 09113, Київська область, місто Біла Церква, вулиця Семашка, 9.

Підприємство є закладом охорони здоров'я особливого типу, комунальним унітарним некомерційним підприємством, підзвітне та підпорядковане засновнику – Білоцерківській міській раді, в межах галузевих повноважень – Управлінню охорони здоров'я Білоцерківської міської ради. Організація є правонаступницею усього майна, усіх майнових і немайнових прав та обов'язків Комунального закладу Білоцерківської міської ради «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро», що функціонувало до появи Комунального некомерційного. Бюро здійснює господарську некомерційну діяльність в галузі патологічної анатомії, спрямовану на досягнення, збереження та зміцнення здоров'я населення міста Біла Церква, бере участь у виконанні державних і місцевих програм у сфері охорони здоров'я. Підприємство має самостійний баланс, здійснює бухгалтерський облік, складає фінансову і статистичну звітність у встановленому чинним законодавством України порядку, всі фінансові операції здійснює через органи Державної казначейської служби та установи банку за місцем знаходження, є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням встановленого зразка, інші печатки, штапми, бланки. Організація має державну реєстрацію, акредитацію та ліцензію на здійснення медичної практики відповідно до чинного законодавства України. Взаємовідносини з юридичними і фізичними особами визначаються на підставі договорів та угод, що укладені між ними. Підприємство самостійно

приймає рішення і здійснює діяльність в межах своєї компетенції, передбачені законодавством України та його статутом [52].

Підприємство створено за рішенням Білоцерківської міської ради від 24 травня 2018 року №2246-52-VII «Про створення Комунального некомерційного підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро» шляхом реорганізації (перетворення) Комунального закладу Білоцерківської міської ради «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро» та є його правонаступником. З моменту створення його та по сьогодні його очільником є Маменко Борис Миколайович.

Підприємство створене з метою реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, що передбачає проведення заходів, спрямованих на [52]:

- Забезпечення поліпшення прижиттєвої діагностики та лікування захворювань
- Експертизи якості діагностики та лікування на основі клініко-морфологічних співставлень
- Забезпечення достовірних даних державної статистики причин смерті
- Зниження захворюваності, інвалідності та смертності населення

Відповідно до встановленої мети, предметом діяльності бюро є [52]:

1. Розробка, координація, впровадження і контроль за виконанням нормативних актів з питань прижиттєвої діагностики та лікування захворювань
2. Визначення проблемних питань патологоанатомічної служби регіону та шляхів їх вирішення
3. Розробка і впровадження нових форм та методів прижиттєвої діагностики та лікування захворювань
4. Участь у розробці та опрацюванні проектів загальнодержавних програм та заходів з питань прижиттєвої діагностики і лікування захворювань

5. Інформаційно-аналітичне забезпечення та консультування закладів охорони здоров'я регіону з питань прижиттєвої діагностики і лікування захворювань

6. Впровадження єдиної сучасної системи збору, обробки, аналізу, зберігання та передачі інформації у закладах охорони здоров'я незалежно від форм власності та рівня підпорядкування з питань прижиттєвої діагностики і лікування захворювань

7. Підготовка і видання методичних розробок, збірок, довідників та аналітичних оглядів з питань прижиттєвої діагностики та лікування захворювань на відповідній адміністративній території

8. Опрацювання відповідей на запити центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій і громадян, судових органів з питань прижиттєвої діагностики та лікування захворювань

9. Організаційно-методичне забезпечення підготовки підвищення кваліфікації лікарів-патологоанатомів та лікарів інших спеціальностей, молодших спеціалістів з медичною освітою з питань прижиттєвої діагностики і лікування захворювань

10. Проведення науково-практичних конференцій, семінарів, оглядів, конкурсів, виставок та інших заходів, спрямованих на удосконалення патологоанатомічної служби

11. Проведення організаційних заходів щодо підвищення рівня якості прижиттєвої діагностики та лікування захворювань

12. Забезпечення контролю за виконанням чинного законодавства України з питань інформування про випадки гострозаразних інфекційних захворювань, у тому числі особливо небезпечних

13. Організація музею макроскопічних і мікроскопічних препаратів, бібліотеки навчально-методичної літератури та при наявності технічних можливостей відеотеки тощо для підвищення рівня кваліфікації медичного персоналу підприємства

14. Дотримання вимог антимонопольного законодавства та вимог чинного законодавства України у сфері надання платних послуг у межах компетенції патологоанатомічного підприємства

15. Створення разом із Засновником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів підприємства

16. Медична практика за спеціальністю «організація і управління охороною здоров'я», «патологічна анатомія», «дитяча патологічна анатомія», за спеціальністю молодшого спеціаліста «лабораторна справа»

17. Розробка та впровадження нових технологій, обладнання та методів профілактики

Проведення заходів, спрямованих на створення і підтримку стану постійної готовності системи надання допомоги населенню на випадок стихійного лиха, епідемій, аварій на виробництві

19. Забезпечення медичної допомоги в межах, визначених чинним законодавством України, громадянам з інших населених пунктів

20. Організація і систематичне здійснення заходів соціального та виробничого розвитку колективу, формування сучасної матеріально-технічної бази, створення сприятливих умов для високопродуктивної праці та повноцінного відпочинку працівників

21. Надання кваліфікованої спеціалізованої медичної консультативної допомоги

22. Співпраця з благодійними фондами і страховими компаніями

23. Вилучення тканини та анатомічних матеріалів для трансплантації відповідно до чинного законодавства України

24. Надання платних послуг населенню відповідно до рішення Виконавчого комітету білоцерківської міської ради та з урахуванням чинного законодавства України

Адміністративний підрозділ включає чотирьох співробітників, а саме начальника бюро, головного бухгалтера, бухгалтера та старшого інспектора з кадрів. Діагностичний підрозділ включає одинадцятьох співробітників та містить лікаря патологоанатома вищої категорії, лікаря патологоанатома без категорії, що працює за сумісництвом, лікаря-інтерна, старшого лаборанта гістологічної лабораторії, чотирьох лаборантів вищої категорії, лаборанта першої категорії, двох молодших медичних сестер секційного залу. Господарський підрозділ налічує десятьох співробітників і включає сестру-господиню, електромеханіка з випробування та ремонту електроустаткування, чотирьох водіїв автотранспорту та чотирьох молодших сестер цілодобового чергування. Згідно Статуту підприємства всі підрозділи підпорядковуються начальнику бюро на принципах єдиначальності. Лаборанти гістологічної лабораторії також підпорядковуються старшому лаборанту гістологічної лабораторії.

Організація розташована у двоповерховому приміщенні, що є у власності бюро, знаходиться на території КНП БМР «Білоцерківська міська лікарня №2» також у приміщенні знаходяться Білоцерківська філія Київського обласного бюро судово-медичної експертизи, КП БМР «Спецкомбінат з надання ритуальних послуг» на правах оренди. До складу приміщення входять: 2 секційні зали, 2 зали для ритуальних послуг, кімнати чергових медичних сестер, гістологічні лабораторії, кабінети лікарів, технічних приміщень, підвального приміщення з холодильними камерами, музей, гараж, рефрижератор. Обладнання підприємства представлене переважно апаратами для виготовлення і перегляду гістологічних препаратів (закуплені у 2020 році гістороцесор, фарбувальна і заливочна станції, мікротоми, мікроскопи), яке, враховуючи навантаження на бюро гістологічними і секційними дослідженнями, використовується раціонально; персональними комп'ютерами у кабінетах лікарів та лаборантів для заповнення документації; автомобілями для здійснення транспортних послуг (Volkswagen T5, Volksvagen Crafter, УАЗ).

Основні фінансово економічні показники подані у табл. 2.1-2.4.

Таблиця 2.1

№ з/п	Найменування показника доходу	2019		2021	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), всього:	3457	98,1	9381	99,9
	в тому числі:				
	цільове фінансування (місцевий бюджет)	3225	91,5	5841	62,2
	платні послуги	232	6,6	3540	37,7
2	Інші операційні доходи	67	1,9	0	0,1
	в тому числі:				
	оренда майна	49	1,5	4	0,1
	благодійні внески	18	0,4	0	0
	ВСЬОГО	3524	100	9385	100

Отже, у 2021 році у порівнянні з 2019 спостерігаємо значне (майже втричі) збільшення доходу підприємства: значне зростання частка отриманого доходу від надання платних послуг, кількісне збільшення цільового фінансування підприємства з місцевого бюджету. Водночас спостерігаємо відсутність надходження коштів від Національної служби здоров'я.

Таблиця 2.2

№ п/п	Найменування показника витрат	2019		2021	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Собівартість реалізованої продукції, всього:	3169	89,9	6855	100

	в тому числі:				
	витрати на сировину та основні матеріали	289	8,2	696	10,2
	витрати на паливо	86	2,4	181	2,6
	витрати на електроенергію	72	2	103	1,5
	витрати на оплату праці	2041	57,9	4427	64,6
	відрахування на соціальні заходи	450	12,7	930	13,6
	витрати, що здійснюються для підтримання об'єкта в робочому стані	72	2	95	1,3
	амортизація основних засобів і нематеріальних активів	31	1,1	273	4
	інші витрати	128	3,6	150	2,2
2	Адміністративні витрати:	355	10,1	0	0
	ВСЬОГО	3524	100	6855	100

Отже, у 2021 році у порівнянні з 2019 спостерігаємо збільшення видатків підприємства майже удвічі. В структурі видатків спостерігаємо незначне збільшення частки видатків на оплату праці і сировину та матеріали.

Таблиця 2.3

К

№ з/п	Показники	і				
		2020 Л р і к	2021 р і к	Станом на 01.12.22	2022 рік (прогноз)	Приріст, %
1	Кількість платних послуг, наданих юридичним особам, одиниць	3043	3344	3671	4100	34
2	Кількість платних послуг, наданих фізичним особам, одиниць	2702	5712	5258	5800	114

і

3	Сума коштів від наданих платних послуг юридичним особам, тис. грн.	709,6	1642,7	1386,4	1552,7	118
4	Сума коштів від наданих платних послуг юридичним особам, %	54	46,4	41,9	43,6	-19
5	Сума коштів від наданих платних послуг фізичним особам, тис. гривень	603,3	1897,5	1924,5	2009,4	233
6	Сума коштів від наданих платних послуг фізичним особам, %	46	53,6	58,1	56,4	23
7	Сплата податків до місцевого бюджету, тис. грн.	406,5	2211,7	1731,9	1909	-

Отже, у період з 2020 до 2022 року спостерігаємо динаміку підвищення кількості й суми від платних послуг, наданих фізичним особам, кількість і сума зросла, однак її частка у структурі отриманої суми зменшилась. Рівень поінформованості суб'єктів господарювання та фізичних осіб з приводу цін на послуги незмінний і становить 100%, скарги і звернення щодо якості наданих послуг відсутні.

Для підсумкової оцінки фінансових показників підприємства наведено порівняння даних щодо прибутку підприємства у 2019 та 2021 роках (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Назва позиції	2019 рік, тис.грн	2021 рік, тис.грн
Загальний дохід	3524	9385
Загальні видатки	3524	6855
Фінансовий результат		+2530

Т

а

т

Таким чином, за період від 2019 до 2021 року вдалося досягти появи прибутку підприємства. Враховуючи попередні дані, можна зробити висновок, що появи прибутку вдалося досягти завдяки збільшенню доходів від наданих підприємством платних послуг, переважно фізичним особам, при цьому збільшення видатків підприємства за цей період майже вдвічі. Не зважаючи на те, що підприємство все ще не може функціонувати лише за рахунок надання платних послуг (доходи від платних послуг < загальні видатки), такий результат діяльності підприємства може свідчити про ефективну організацію діяльності його підрозділів, використання наявної матеріально-технічної бази.

Аналіз структури управління КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро»

В управлінні підприємством поєднані елементи холакратичної та ієрархічної систем управління. Ознаки елементів систем встановлені шляхом спостережень за діяльністю колективу, аналізу посадових інструкцій співробітників, статуту підприємства.

Елементи холакратичної системи:

1. Кожен працівник має свою роль з особистою відповідальністю за свою роботу відповідно до посадових інструкцій, велику роль у роботі відіграє відповідальність і зрілість співробітників

2. Працівники формують кола, які несуть колективну відповідальність за спільне середовище праці і виконувати процеси відповідно до посадових інструкцій, колективних договорів:

- молодші медичні сестри
- водії
- медичні сестри секційного залу
- лаборанти
- бухгалтери
- лікарі

3. Заохочення ініціативи в прийнятті рішень ситуаційного рівня

4. Співробітники можуть вносити пропозиції з питань поліпшення трудового процесу, соціально-культурних питань.

5. Начальник бюро регулярно спілкується як з окремими працівниками, так і цілими колами або усім колективом

Елементи ієрархічної системи:

1. Усі підрозділи підприємства підпорядковані начальнику, який відіграє центральну роль в координації і зв'язках між колами, що закріплено у Статуті

2. Начальник бюро має перевагу влади і повноважень, приймає переважну більшість рішень одноосібно, або з вузьким колом осіб, несе відповідальність за роботу бюро згідно Статуту підприємства

3. Начальник призначається засновником підприємства і здійснює пряме управління ним.

4. Діяльність співробітників базується на чітко регламентованих обов'язках, а не особистому інтересі, що закріплені в посадових інструкціях, колективних договорах

5. Фіксована заробітна плата, яка закріплена у штатному розкладі
Аналіз апарату управління за допомогою системного підходу:

1. Системно-компонентний аспект:

I-а група – начальник бюро – основна особа, що виконує головні управлінські функції та операції, наділений правом ухвалювати УР та забезпечувати процес управління, що закріплено у Статуті підприємства. Заступників керівника в штаті немає. Фактичний склад групи – 25%, що значно перевищує рекомендований склад.

II-а група – головний бухгалтер, старший інспектор з кадрів – особи, що виконують допоміжні управлінські функції та операції. Фактичний склад групи – 50%, що є менше від рекомендованого складу.

III-а група – бухгалтер – особа, що виконують переважно технічні управлінські функції та операції. Фактичний склад групи 25%, що є менше рекомендованого.

IV-а група – співробітники відсутні.

Таким чином, спостерігаємо перевагу у системі адміністрування особи I групи (начальника бюро), управління підприємством здійснюється, переважно, від першої особи та на правах єдиноначальності.

Коефіцієнт дотримання норм управління/керування (число Мюллера):

$$K_{\text{упр}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{Ч_{\text{н}}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_f$ – фактична чисельність працівників, підпорядкованих одному керівнику; $Ч_n$ – нормативна чисельність працівників, підпорядкованих одному керівнику.

$$K_{упр} = 31/7 = 4.57$$

Таким чином, начальник бюро перевантажений в 4.57 рази.

Аналіз службово-ділових зв'язків між керівником і підлеглим у апараті управління

$$\text{Дня } N = X(X-1)n = 31(31-1)1 = 930$$

$$\text{Тижня } 31*30*5 = 4650$$

Таким чином спостерігаємо надзвичайно велику кількість між керівником і підлеглим у апараті управління, що свідчить на користь перевантаженості керівника.

2. Системно-функціональний аспект

Всі співробітники підприємства підпорядковуються начальнику підприємства, отже за своїм статусом є підлеглими, наділені повноваженнями приймати рішення ситуаційного рівня, що відносяться до обслуговуваного ними процесу виробництва, і не суперечать посадовим інструкціям і Статуту підприємства.

Співробітники підприємства мають право здійснювати управління підприємством через загальні збори трудового колективу, спостережну владу, вносити пропозиції щодо поліпшення роботи підприємства, а також з питань соціально-культурного забезпечення.

На підприємстві присутні документи, що регламентують дії співробітників в окремих службових ситуаціях, наприклад дії лікаря-патологоанатома (медичної сестри) при виявленні у померлого особливо небезпечних інфекцій, однак документи потребують перегляду і перевірки на актуальність інструкцій і контактів, розміщених у них.

3. Системно-структурний аспект

Окремі компоненти взаємодії прописані у посадових інструкціях співробітників, окремі передбачені «Порядком проведення

патологоанатомічного розтину», затвердженого Наказом МОЗ №1877 від 06 вересня 2021 року, Наказом МОЗ «Про розвиток і удосконалення патологоанатомічної служби в Україні» №81 від 12.05.1992, інші встановлені шляхом спостереження за виробничим процесом.

Приклади виробничої взаємодії лікаря-патологоанатома включають наступні (рис. 2.1):

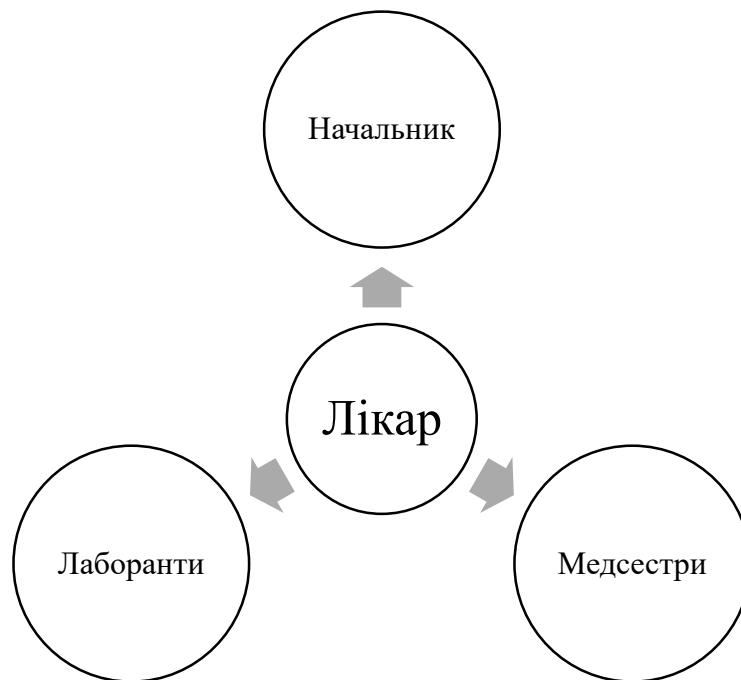


Рис 2.1. Схема виробничої взаємодії лікаря

- З начальником бюро: консультація з приводу складних діагностичних випадків

- З лаборантами: сумісна вирізка операційного і біопсійного матеріалу, їх опис; сумісне заповнення історій хвороби, направлень на гістологічне дослідження і патологоанатомічний розтин, журналів реєстрації розтинів, гістологічних досліджень, видача лікарського свідоцтва про смерть;

- З медичними сестрами (братами) секційними: сумісна участь у проведенні патологоанатомічного розтину; навчання медичних сестер (братів) техніки евісцерації

4. Системно-інтегративний аспект

Встановлено шляхом спостереження за діяльністю колективу, що система управління підприємством підтримується теплими людськими стосунками в колективі, поважному ставленні до старших і керівників, проведенням спільних соціальних і святкових заходів, на яких присутні до 95% колективу, високою комунікабельністю і відкритістю співробітників, навчання співробітниками один одного. Внутрішні зв'язки підприємства не є закріпленими у відповідних документах.

5. Системно-комунікаційний аспект

Апарат управління підприємства підпорядкований засновнику підприємства – Білоцерківській міській раді. Зовнішні зв'язки закріплені договорами, які укладає начальник підприємства від імені підприємства. Начальник є офіційним представником підприємства, представляє інтереси підприємства в судових органах, органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях, а також у взаємовідносинах з організаціями та фізичними особами, у тому числі іноземними, відповідно до наданим їм повноваженням. Нормативною базою зовнішніх зв'язків підприємства є його статут.

6. Системно-історичний аспект

Організація апарату управління і діяльності підприємства закріплена у його статуті, який був складений з урахуванням чинників та моментів, які надавали позитивну дію на систему у минулому, досягнень та проблем на даний час; містить перспективні напрямів щодо вдосконалення розвитку системи, вибору адекватних, звичних форм, механізмів і методів роботи. Такий механізм було реалізовано через спадкоємне складання статуту підприємства, постійний ретроспективний аналіз недоліків і переваг у діяльності підприємства, який виконується переважно начальником, використання нормативної бази, наданої МОЗ. Окремого наказу щодо організації діяльності підприємства немає.

Таким чином систему управління підприємства не можна вважати такою, що має високу якість організації: ланки управління є недостатніми і

незбалансовані, апарат функціонує переважно за принципом єдиноначальності, не має окремого наказу чи розпорядження щодо її функціонування.

Функціонально-вартісний аналіз

Аналітична група: лікар-інтерн, начальник бюро, 2 лаборанти.

Аналізується: гістологічне дослідження II категорії складності; обране як найпоширеніший вид основної послуги.

Опис: надається на підставі договорів з закладами охорони здоров'я за умови направлення, окремим фізичним особам на платній основі, середня кількість блоків на одне дослідження – 3,5. Основною функцією дослідження є встановлення морфологічного діагнозу згідно класифікації, консультація лікарів-клініцистів та клієнтів з приводу захворювання.

Результати аналізу подані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок орієнтовної собівартості гістологічного дослідження II категорії складності

Складовий елемент	Собівартість, грн
нейтральний формальдегід 40%, 70 мл	5.6
вода дистильована, 100 мл	1
касета гістологічна, 3 шт	7.5
перчатки латексні, пара	1.7
утилізація біологічного матеріалу/день	2.5
спирт етиловий 45 мл	5.5
Парафін 1500 мг	0.5
Ксилол 45 мл	7.5
Предметне скельце з полем для запису 26x76 мм, 3 шт	5.8

Продовження табл. 2.5

Покривне скельце 24x24 мм, 3 шт	1.2
Гематоксилін, 10 мл	40
Еозин, 10 мл	40
Масло для гістологічних препаратів 1 мл	2
Електроенергія	20
Оплата праці лаборанта, 40 хв	17
Оплата праці лікаря-патологоанатома, 88 хв	31
ВСЬОГО	188,8

Собівартість: 188,80 грн.

Споживча вартість: 357,7 грн. (фінансовий результат +168,90 грн.).

Висновок: організація надання даної послуги є оптимальною і дозволяє надавати таку послугу, отримуючи прибуток; враховуючи значимість і незамінність кожного елемента підготовки гістологічного дослідження, його собівартість не може бути скорочена;

Аналізується: патологоанатомічний розтин; обране як найпоширеніший вид послуги

Опис: Надається на підставі договорів з закладами охорони здоров'я за умови направлення, окремим фізичним особам на платній основі. Основними функціями патологоанатомічного розтину є: встановлення посмертного морфологічного діагнозу згідно класифікацій, співставлення і аналіз розбіжностей заключного клінічного і патологоанатомічного діагнозів, навчання лікарів-клініцистів.

Результати аналізу подані в табл. 2.6.

**Розрахунок орієнтовної собівартості патологоанатомічного розтину II
категорії складності**

Складовий елемент	Собівартість, грн
Одноразовий халат, хірургічний	20
нейтральний формальдегід 40%, 60 мл	4.8
вода дистильована, 90.5 мл	0.95
касета гістологічна, 2 шт	5.0
перчатки латексні, 3 пари	5.1
утилізація біологічного матеріалу/день	2.5
спирт етиловий 28 мл	3.64
Парафін 1000 мг	0.27
Ксилол 28 мл	5.04
Предметне скельце з полем для запису 26x76 мм, 2 шт	3.84
Покривне скельце 24x24 мм, 2 шт	0.8
Гематоксилін, 6.8 мл	30
Еозин, 6.8 мл	30
Масло для гістологічних препаратів, 2 мл	2
Електроенергія	20
Оплата праці медичної сестри (брата) секційної, 30 хв	6.8
Оплата праці лаборанта, 60 хв	25
Оплата праці лікаря-патологоанатома, 90 хв	63
ВСЬОГО	228,74

Собівартість: 228,74 грн.

Споживча вартість: 1539,7 грн. (фінансовий результат +1310,96 грн.)

Висновок: організація надання даної послуги є оптимальною і дозволяє надавати таку послугу, отримуючи прибуток; враховуючи значимість і незамінність кожного елемента підготовки патологоанатомічного розтину, його собівартість не може бути скорочена;

Аналізується – перевезення тіл померлих 10 км; обране як найпоширеніший вид додаткової послуги

Опис: Транспорт тіл здійснюється за наявності направлень на зберігання в холодильній камері, судово-медичного дослідження або патологоанатомічний розтин на підставі заключених договорів з фізичними чи юридичними особами, або на платній основі. Для транспорту тіл обирається найоптимальніший маршрут з урахуванням найменшої відстані і найбільшої якості дорожнього покриття. Послуга закріплена у статуті підприємства.

Таблиця 2.7

Розрахунок орієнтовної собівартості перевезення тіл померлих 10 км

Складовий елемент	Собівартість, грн
Дизпаливо, 1.4л	77
Техобслуговування авто/година	18,8
Оплата праці водія а/м, 60 хв	19
Оплата праці медичної сестри (брата) цілодобового чергування, 60 хв	19
РАЗОМ	133,8

Собівартість: 133,8 грн.

Споживча вартість: 241,2 грн. (фінансовий результат +107,4 грн.)

Висновок: організація надання даної послуги є оптимальною і дозволяє надавати таку послугу, отримуючи прибуток і задовільнивши потреби споживача (весь процес роботи з тілами померлих в одній організації).

SWOT-аналіз

Висновки зроблено на основі спостережень за діяльністю підприємства.

Сильні сторони:

- чітка відповідність функцій працівників, функції і призначенню підприємства, яке в свою чергу відповідає стратегії МОЗ;
- взаємозамінність працівників одного кола;
- високий елемент навчання і обміну досвідом у роботі;
- достатній час для детального опрацювання кожного діагностичного випадку.

Слабкі сторони:

- обмеженість можливостей діагностики, відсутність обладнання і реактивів для проведення імуногістохімічних і молекулярно-генетичних досліджень;
- низька відвідуваність лікарями клініцистами;
- низька частота проведення лікувально контрольних конференцій;
- низька завантаженість роботою лікарів;
- низька деталізація посадових інструкцій, не враховуються всі аспекти роботи, які в т.ч. могли б приносити прибуток підприємству.

Можливості:

- залучення фінансування НСЗУ за допомогою укладення відповідних договорів;
- широка просвітницька робота серед лікарів клініцистів, інтеграція усіх лікарень міста у єдину діагностичну платформу з відкритою інформацією;

Загрози:

- конкуренція в т.ч. недобросовісна з боку інших перевізників тіл;
- приєднання до КНП БМР «Білоцерківська міська лікарня №2»;
- зменшення фінансування з міського бюджету

2.3 Особливості формування кадрової політики на підприємстві

Колектив КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро» налічує 26 співробітників. Детальний склад колективу, віковий склад та тривалість роботи медичного персоналу подані в табл. 2.8, 2.9.

Таблиця 2.8

Кадровий склад КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро» з окладами без урахування доплат

Назва	Оклад, грн	Кількість
Адміністративний підрозділ		
Начальник бюро без категорії управління ОЗ	21060	1
Головний бухгалтер	18594	1
Бухгалтер	8500	1
Старший інспектор з кадрів	8500	1
Діагностичний підрозділ		
Лікар-патологоанатом вищої категорії	20000	1
Лікар патологоанатом без категорії	20000	1
Лікар-інтерн	6500	1
Старший лаборант вищої категорії	12000	1
Лаборант вищої категорії	12000	4
Лаборант I категорії	12000	2
Медична сестра (брат) секційної	6500	2
Медична сестра (брат) секційної (вакансія)	6500	1
Господарський підрозділ		

<i>Продовження табл. 2.8</i>		
Електромеханік з випробування та ремонту електроустаткування	6500	1
Сестра-господиня	6500	1
Водій а/м I клас	6500	4
Медична сестра (брат) цілодобового чергування	6500	4
ВСЬОГО ПРАЦІВНИКІВ	-	26
ВСЬОГО ВІЛЬНИХ ВАКАНСІЙ	-	1

Таблиця 2.9

**Віковий склад та тривалість роботи співробітників КНП БМР
«Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро»**

Посада співробітника	Вік	Тривалість роботи
Начальник бюро		
Лікар-патологоанатом вищої категорії		
Лікар-патологоанатом		
Старший лаборант		
Лаборант вищої категорії		
Лаборант вищої категорії		
Лаборант вищої категорії		
Лаборант I категорії		
Лаборант I категорії		
Молодша медична сестра секційної		
Молодша медична сестра секційної		

Таким чином штат організації за медичним персоналом є практично повним, достатнім для нормального функціонування закладу. Абсолютна більшість співробітників є високодосвідченими, протягом тривалого часу працюють в одній команді та одних умовах. Середня тривалість роботи працівників є високою, ключові співробітники зберігаються упродовж тривалого часу, задоволені роботою та робочим середовищем, що свідчить на користь високої ефективності кадрової політики.

На Підприємстві за роботу з кадрами відповідальний старший інспектор з кадрів. Завдання по роботі з кадрами є формально розподіленими між старшим інспектором, який веде облік кадрів і оформлює необхідну документацію, начальником бюро, який проводить найм і співбесіди з новими співробітниками, здійснює їх безпосередню координацію, старшим лаборантом, який забезпечує інформування нового персоналу з приводу охорони праці, забезпечує і контролює проходження співробітниками медоглядів. Проте процес управління персоналом здійснюється начальником бюро, який володіє абсолютними повноваженнями і повнотою інформації. Не зважаючи на розмитість повноважень на практиці, конфліктні ситуації між вказаними співробітниками виникають рідко, наявний високий рівень порозуміння, про що свідчать результати усної співбесіди.

Таблиця 2.10

Документарне забезпечення роботи з кадрами

№ з/п	Документ	Стисла характеристика
1	Штатний розклад	Містить перелік та кількість посад, включаючи незайняті, а також посадові оклади. Складається керівництвом підприємства. Не потребує затвердження власником.

2	Колективний договір	В процесі створення
3	Посадові інструкції	Містять переліки прав та обов'язків співробітників. Для медичних працівників складені на основі законодавства, що втратило чинність, часто не відповідають роботі, яка на практиці виконується співробітниками

Отже, єдиного нормативного документу з питань роботи з персоналом, що містив би вимоги й методичні рекомендації стосовно управління персоналом на підприємстві немає, колективного договору на підприємстві немає. Поточні завдання на даний період у роботі з кадрами не прописані в будь-якій документації закладу. Таким чином стиль організаційних заходів по роботі з кадрами підприємства має риси стихійного, тобто такого, що не має офіційної регламентації.

В основі стратегічного планування кадрів підприємства лежать його стратегічні цілі, а саме надання медичної допомоги населенню регіону в галузі патологічної анатомії. Таким чином підприємство зацікавлене у конкретних медичних та управлінських кадрах, а саме лікарях-патологоанатомах, лаборантах, молодшому медичному персоналі, водіях автомобільного транспорту. Наразі штат підприємства є таким, що повністю відповідає необхідному, тому плани по розбудові штату наразі не розглядаються.

Стратегічне планування співробітників, зокрема їх чисельності, здійснюється згідно рекомендаційних норм, вказаних у Наказі Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку проведення патологоанатомічного розтину» №1877 від 06.09.2021р., де рекомендується виділяти одну посаду лікаря-патологоанатома щонайменше на 4000 гістологічних досліджень операційного та біопсійного матеріалу I категорії,

або 3500 досліджень II категорії, або 3000 досліджень III категорії, або 2500 досліджень IV категорії, або на 150 патологоанатомічних розтинів тіл померлих, відповідно 1,5 посади лаборантів на 1 посаду лікаря патологоанатома. Згідно даних за 2022 рік в бюро було проведено 18488 гістологічних досліджень, кількість посад лікарів-патологоанатомів є недостатньою, адже за таких обставин на одного лікаря припадає 9244 гістологічних досліджень всіх категорій (враховуючи начальника бюро, який також виконує обов'язки лікаря патологоанатома згідно Додатку 11 «Штатні нормативи медичного персоналу патологоанатомічних бюро (центрів) та патологоанатомічних відділень» до наказу МОЗ України «Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я» №33 від 23.02.2000 року із змінами). Такий об'єм виконуваної роботи не тільки передбачає значне навантаження на персонал, а й спричинює ризик часткової або повної втрати функції всього підприємства у разі призупинення роботи лікарів за різних обставин (через хворобу, наприклад). Таким чином рекомендована найменша кількість посад лікарів патологоанатомів для підприємства – 3. Також при плануванні штату підприємство послуговується Методичними рекомендаціями з функціонування медичних закладів патологоанатомічної служби, згідно яких планується необхідна кількість посад лаборантів. з урахуванням рекомендованої кількості посад лікарів: $3 \cdot 1,5 = 4,5$ – 4 посади. Натомість наразі наявні 7 працюючих лаборантів, що можна вважати надмірним. Це приводить до неефективного розподілу їх робочого часу, а також неефективного розподілу видатків бюро.

Таким чином стратегічне планування кадрової практики має ознаки правильного, адже враховує необхідну кількість та якість спеціалістів, однак не приводить до застосування правильного планування на практиці, що, відповідно, приводить до втрат підприємства. Недоліком стратегічного планування є також відсутність системи його оцінки та зворотнього зв'язку, що призводить до управління методом «проб і помилок».

Встановлена кількість необхідних співробітників вноситься до штатного розкладу підприємства і затверджується начальником. При цьому інструкції щодо формування штатного розкладу на підприємстві немає. Для обліку кадрів використовуються всі види документації: первинна, вторинна, розпорядча, інформаційна. При цьому вторинна документація використовується обмежено через невелику кількість співробітників.

Кадрову політику закладу можна охарактеризувати як політику закритого типу. Пошук нових співробітників здійснюється шляхом усного інформування про наявну вільну вакансію з використанням дружніх та неофіційних соціальних зв'язків співробітників закладу. Такий підхід створює ризики дефіциту висококваліфікованих працівників, а також розвитку у співробітників-«ветеранів» «пенсійного синдрому». Крім того, середній вік персоналу підприємства і тривалість роботи в закладі є доволі високими, що може спричинити кадровий дефіцит у зв'язку з різким зменшенням кількості співробітників. Такий ризик також доповнюється можливістю мобілізації співробітників, велика кількість яких є військовозобов'язаними з конкретними військово-обліковими спеціальностями.

Професійний відбір на посади здійснюється згідно «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»» затвердженого та впровадженого в дію наказом №117 Міністерства охорони здоров'я України від 29 березня 2002 року зі змінами, згідно якого всі співробітники повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Попередні тестування майбутніх співробітників не проводяться, експертний висновок за результатами співбесіди не складається. Рішення про прийом нових співробітників на роботу приймається одноосібно начальником бюро. Виробнича та соціальна адаптація новоприйнятих працівників здійснюється шляхом попереднього інструктажу про обов'язки та охорону праці під час співбесіди з начальником та відповідальним за охорону праці старшим лаборантом, навчанням безпосередньо на робочому місці. Єдиної інструкції

або регламенту, алгоритму з відмітками про проходження, щодо прийому нових співробітників немає, процес здійснюється стихійно.

Ділова оцінка кандидатів на посаду має ознаки примітивності. Місце співробітника в організаційній структурі визначається згідно вакансії, на яку претендує потенційний співробітник. Оцінка здібностей здійснюється виключно з результатом співбесіди з начальником. Керівництво організовує початкове навчання співробітника, наступне навчання не розробляється і не є ініціативою керівництва, тобто залежить від рівня свідомості та бажання співробітника розвиватись. Результати усних співбесід зі співробітниками свідчать, що перешкод для їх саморозвитку від керівництва вони не відчують. Розмір та критерій оплати праці є фіксованими і залежать від вакансії, на яку претендує співробітник. Оцінка роботи та якісних характеристик співробітників проводиться за потреби і, зазвичай, за формальних обставин. Таким чином ділова оцінка базується на взаємному порозумінні начальника бюро з потенційним співробітником під час співбесіди, а також може доповнюватися попередньою характеристикою співробітника через соціальні зв'язки, за допомогою яких співробітник був знайдений.

Таким чином система рекрутингу і найму нових співробітників має як позитивні риси, так суттєві недоліки. Сильною її стороною є вірна оцінка вакансій та визначення компетенцій, тобто обов'язки та вимоги, а також ключові навички, необхідні для результативної роботи нового персоналу, є чітко визначеними, як і кількість необхідних спеціалістів.

Водночас система рекрутингу і найму має ряд суттєвих недоліків: відсутня кампанія з підвищення привабливості підприємства, а також обмеженість каналів для публікації вакансій, що в умовах сьогодення хоча і не становить значних ризиків для підприємства, однак може створити проблеми про раптовій кадровій кризі; відсутнє активне залучення нових співробітників, підприємство не бере участі у конференціях, ярмарках вакансій, інших подіях, що сприяють залученню

нових кандидатів, що може становити загрозу за умови гострого кадрового дефіциту;

система попередньої оцінки кандидатів при прийомі на роботу є нерегламентованою, прийом відбувається без будь-якого тестування, лише за результатами усної співбесіди, що створює ризики найму працівників з недостатньою фактичною компетентністю та ефективністю. З іншого боку, така система є доволі швидкою і дозволяє швидко наповнити штат у випадку гострого кадрового дефіциту;

остійний моніторинг ефективності стратегії рекрутингу для її подальшого вдосконалення та збір відгуків від нових працівників для покращення процесу найму не проводиться, що може створити ризики по накопиченню помилок в системі найму.

Наявні співробітники у штаті мають великий досвід роботи у галузі та навчають нових колег. В цілому посадові обов'язки співробітників визначені посадовими інструкціями, наявні також додаткові обов'язки, що не регламентовані, виконуються як додаткові розпорядження керівника, що є регламентованим у посадових інструкціях. При цьому коло обов'язків кожного співробітника є стабільним, про що свідчать результати спостереження. Отже повноваження співробітників можливо закріпити у нових посадових інструкціях, що відобразатимуть повний спектр роботи і можуть бути використані для новоприбулих працівників при ознайомленні їх з останніми.

Система поточної оцінки співробітників, де визначені чіткі та об'єктивні критерії, що відображають вимоги до посади та очікування від працівника не розроблена і використовується на примітивному рівні. В основі такої системи лежать оцінка за результатами форс-мажорних ситуацій, що виникають на підприємстві. Таким чином прогресування персоналу в його навчанні не відслідковується, керівництво не володіє достовірними фактичними даними про рівень компетентності персоналу. Оцінювання співробітників може здійснюватися на вимогу з обговоренням результатів їх діяльності або відповідями керівництва на запитання, що стосуються робочого процесу.

Система оцінки персоналу є невід'ємною вимогою акредитації закладу згідно Національного стандарту якості для медичних лабораторій ДСТУ EN ISO

Про продуктивність та результативність співробітників можна свідчити виходячи з вчасного виконання своїх завдань (виготовлення та аналіз гістологічних препаратів, швидкість їх виконання), рівень якості та компетентності важко оцінити через відсутню систему оцінки співробітників, що є суттєвим недоліком кадрової політики підприємства; зворотній зв'язок у такій системі оцінювання персоналу сумнівний, адже базується на принципі єдиноначальності переважно за рахунок недостатності управлінських кадрів;

Розвиток персоналу в більшості базується на ініціативі співробітників, при цьому керівництво закладу сприяє розвитку співробітників адміністративними методами, зокрема надання робочого часу або відряджень. При цьому низька увага приділяється особистісним якостям співробітників, що виключає визначення індивідуальних потреб та кар'єрних цілей персональних потреб у розвитку. В контексті медичного закладу малого розміру з однотипними обов'язками такий підхід є виправданим, однак не дозволяє повну реалізацію потенціалу кожного окремого співробітника. Ігнорування творчих здібностей співробітників може негативно вплинути на їх мотивацію щодо виконання роботи, знизити рівень відповідальності. Водночас система менторства та керівництва для надання підтримки є розвиненою на високому рівні переважно за рахунок тісних міжособистісних зв'язків у колективі, що працює разом упродовж тривалого часу. У колективі спостерігається високий рівень кооперації праці та взаємопорозуміння, низький рівень конфліктності, про що свідчать результати спостережень, спілкування зі співробітниками.

Таким чином навчання працівників є обмеженим, заснованим на особистій ініціативі та стосується переважно підвищення кваліфікації лікарів, з боку підприємства вживаються необхідні адміністративні заходи для уможливлення безперервного професійного розвитку лікарів. Розвиток інших

працівників є нерегламентованим, що є недоліком кадрової політики підприємства;

Стимулювання персоналу носить переважно нематеріальний характер, що неповністю, але на достатньому рівні, за результатами співбесід, реалізує потенціал щодо позитивного впливу на їх продуктивність. Фінансові стимули, такі як премії, бонуси за досягнення конкретних цілей або з високу продуктивність застосовуються вкрай рідко через обмеженість і невідповідність фінансування реальним потребам закладу. Відзначено застосування наступних нематеріальних стимулів: визнання, подяка, відзначення досягнень, створення гнучких умов праці та надання вихідних на вимогу, надання можливостей для участі в спеціальних проектах, забезпечення можливості користуватись гнучким графіком та дистанційною роботою (для немедичного персоналу). Крім того організуються заходи для підтримки командної атмосфери та зближення колективу, наприклад такі, як святкування колективом. Стимулювання працівників, однак, не є регламентованим через відсутність колективного договору.

Комунікація всередині колективу розвинена на високому рівні за рахунок невеликого його розміру та тривалої співпраці. Якісне спілкування з колективом забезпечується наступними принципами:

розорість та відкритість з необхідним доступом до важливої інформації та регулярне оновлення даних про події в компанії;

активне сприйняття інформації, що надходить від персоналу керівництвом, врахування їх думок, ідей та питань;

формулювання чітких та конкретних інструкцій, а також відповідні очікування щодо завдань та результатів;

зміцнення відповідальності за рахунок вільного обговорювання проблем та завдань, спільного їх вирішення;

проведення регулярних зустрічей з важливих питань, подій;

врахування культурної різноманітності при взаємодії всередині колективу;

визнання зусиль та досягнень працівників;

ідкритість керівництва до запитань та готовність відповідати на них.

В приміщенні патологоанатомічного бюро створені комфортні умови праці, персонал забезпечений усіма необхідними матеріалами для роботи, нові матеріали для роботи надаються за вимогою. Матеріальне забезпечення працівників, однак не є регламентованим через відсутність колективного договору. Опитування персоналу на предмет задоволеності свідчать про достатній рівень задоволеності, що свідчить про правильність кадрової політики на цьому напрямку. Реакція на інновації та зміни в кадровій політиці персоналу є задовільною, більшість працівників не занепокоєні інноваціями, що створює ризики для зниження рівня відповідальності персоналу.

Висновки до розділу 2

Таким чином, в ході аналізу підприємства було встановлено наступне:

структура підприємства є відповідною і вторинною щодо його функції, виправданою, здатною реалізовувати стратегію підприємства та міністерства охорони здоров'я;

виявлено, що у фінансових показниках присутня позитивна динаміка щодо фінансового результату, переважно за рахунок впровадження керівництвом нових платних послуг, при цьому матеріально-технічна база підприємства використовується раціонально;

правління підприємством здійснюється, переважно, від першої особи та на правах єдиноначальності, при цьому керівник підприємства є перевантаженим, отже не може ефективно охопити увагою всіх співробітників;

адривна політика організації на стратегічному рівні узгоджена із функцією організації, персонал формально відповідає функціям закладу, є високодосвіченим; штат організації містить надмірну кількість працівників середньої медичної ланки, що створює ризики щодо раціонального використання робочого часу та ресурсів підприємства;

відсутня система зворотнього зв'язку в стратегічному плануванні кадрів, що призводить до управління методом «проб і помилок»;

організаційно-інформаційна, документарна робота з кадрами має риси стихійної, тобто такої, що не має офіційної регламентації, на підприємстві відсутній колективний договір, єдиного нормативного документу з питань роботи з персоналом на підприємстві немає, поточні завдання по роботі з кадрами не прописані, що створює ризики втрат ресурсів підприємства на тактичному рівні;

адривну політику закладу можна охарактеризувати як політику закритого типу, з нерегламентованою діловою оцінкою кандидатів на посади, відсутністю рекрутингових програм, що може створити ризики дефіциту висококваліфікованих кадрів, розвитку «пенсійного синдрому» у діючих співробітників; водночас така система дозволяє швидко наповнити штат у випадку гострого кадрового дефіциту;

система поточного оцінювання персоналу нерегламентована, базується на оцінці результатів діяльності переважно під час форс-мажорних ситуацій, що може створити ризики для якості надання медичних послуг;

професійний розвиток персоналу на підприємстві відбувається за ініціативою персоналу, апарату управління створює організаційні умови для професійного розвитку, що може створити ризики для якісної медичної допомоги, що надається;

тимулювання співробітників підприємства переважно нематеріальне, що може створити ризики для мотивації та ентузіазму персоналу;

комунікація всередині колективу розвинена на високому рівні, в колективі закладу панує дружня атмосфера.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КНП БМР «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ МІСЬКЕ ПАТОЛОГОАНАТОМІЧНЕ БЮРО»

Оцінка факторів впливу на формування кадрової політики підприємства

Кадрова політика в організації формується під впливом низки зовнішніх та внутрішніх груп факторів (рис 3.1.):

демографічна ситуація в регіоні: підприємство обслуговує населення Білоцерківської територіальної громади, переважно місто Біла Церква, що має орієнтовно 300 тисяч населення. Кількість населення у регіоні, ймовірно, зростає у зв'язку з внутрішньою міграцією, спричиненою повномасштабним вторгненням, даних за точну кількість та віковий розподіл населення регіону наразі немає, у зв'язку з тим, що не проводиться перепис населення. Не зважаючи на це попит на профільні медичні послуги змінюється недостатньо для створення нових посад медичного персоналу. Таким чином, демографічний фактор має стабільний вплив на кадрову політику і не передбачає значних її змін.

аналіз ринку праці в регіоні: ринок праці містить надзвичайно малу кількість медичного та управлінського персоналу, крім того виникають труднощі при наймі на посади молодших медичних братів чергування та водіїв. Потенціал замінити працівників, що звільняються, новими, знайденими за рахунок ринку праці, низький. При цьому конкуренції висококваліфікованих працівників на ринку немає, адже бюро є єдиним профільним закладом у регіоні, а також не потребує нових посад медичного персоналу. Штат закладу є стабільним. Програми щодо залучення нових працівників не розробляються через укомплектованість штату, та імовірність розробки таких програм низька через недостатню кількість управлінського персоналу з необхідною кваліфікацією, а також через фіксоване фінансування, що унеможливорює забезпечення нових

працівників при їх залученні з інших регіонів житлом чи фінансовими заохоченнями. Таким чином ринок праці має низький вплив на кадрову політику в закладі, однак у разі звільнення критичної кількості працівників, його вплив зросте і вимагатиме спеціальних заходів по збільшенню привабливості закладу для нових співробітників, або залучення співробітників з інших регіонів.

учасні технології в галузі патологічної анатомії представлені молекулярно-генетичними методами досліджень, а також імуногістохімічними та електронномікроскопічними методами, які наразі не вважаються новими. Матеріально-технічна база патологоанатомічного бюро є сучасною та пристосованою до виконання імуногістохімічних досліджень, однак на дослідження такого типу попит в регіоні відсутній. Таким чином, імплементація цього методу є малоімовірною, адже буде супроводжуватись зниженням рентабельності закладу. Персонал бюро має весь необхідний спектр навичок для роботи з технічним оснащенням бюро, здатен передавати відповідний досвід. Розробка програм навчання та стажування для забезпечення актуальності навичок не проводиться. Таким чином потенціал впливу даного фактора на кадрову політику є реалізованим, зміни його впливу на кадрову політику найближчим часом малоімовірні.

ормативні аспекти: у своїй діяльності і, відповідно, кадровій політиці заклад продовжує послуговуватись нормами, що вказані у Наказі №1877 Міністерства охорони здоров'я, які не змінились з введенням воєнного стану на території України. За кількістю медичних працівників заклад відповідає рекомендаційним нормам, вказаним у Наказі. Заклад є неакредитованим згідно Національному стандарту для медичних лабораторій ДСТУ EN ISO політики закладу і, таким чином, має значний потенціал до впливу.

лобальні тенденції у суспільстві та галузі охорони здоров'я: пандемія коронавірусної інфекції та повномасштабне вторгнення зробили сукупний внесок у безпековий сектор кадрової політики, а також необхідність перегляду

належної оплати праці для співробітників. Збільшені, таким чином видатки на оплату праці та забезпечення персоналу призвели до переоцінки раціональності кількісного складу організації, в майбутньому можуть дати поштовх для розвитку системи поточного оцінювання діяльності співробітників. Отже, вплив глобальних процесів та тенденцій є значним.

воротній зв'язок від пацієнтів має вкрай незначний вплив на кадрову політику закладу через обмеженість каналів такого зв'язку як з боку закладу, так і з боку пацієнтів;

бмеженість фінансування, відсутність обґрунтованих підстав для збільшення фінансування галузі має вплив на обмеженість фінансового стимулювання співробітників, максимізації в створенні умов праці для персоналу, що, в умовах стабільного надходження існуючих ресурсів не становить значного ризику для якості надання медичної допомоги;

тичні норми суспільства мають обмежений вплив на кадрову політику через низький рівень прямої взаємодії з пацієнтами;

агальна компетентність персоналу та його адаптивність до змін має значний вплив на кадрову політику і обумовлює необхідність безперервного професійного і особистісного розвитку персоналу.

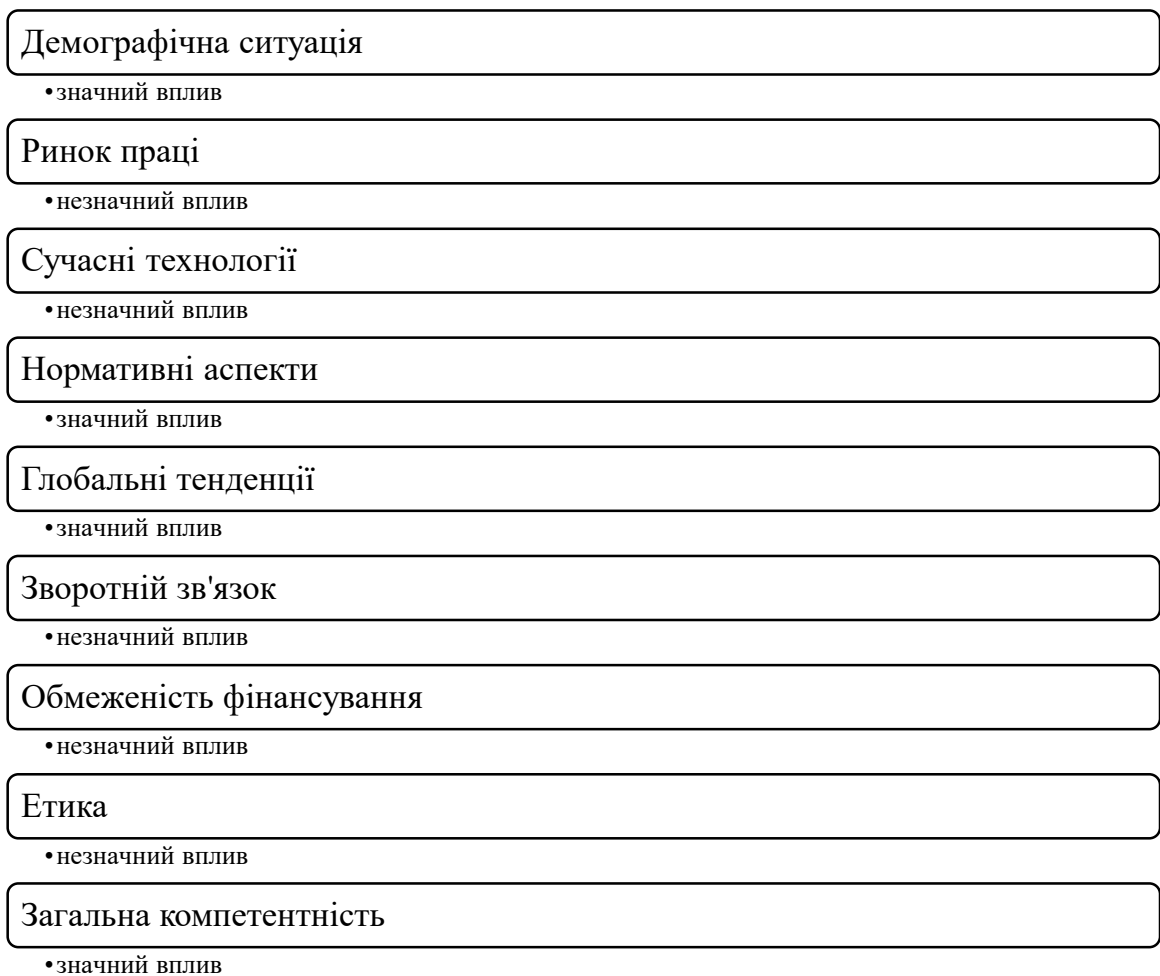


Рис. 3.1. Вплив факторів на кадрову політику організації

Таким чином найбільш впливовими на розбудову кадрової політики в закладі є демографічна ситуація в регіоні, нормативно-правові аспекти, технології та компетентність персоналу, глобальні процеси в суспільстві та галузі на державному рівні. Потенціал до впливу має стан ринку праці, однак вплив даного чинника може проявитися в умовах гострого кадрового дефіциту.

3.2 Система заходів з удосконалення кадрової політики підприємства

Заходи, щодо удосконалення кадрової політики підприємства доцільно розділити на декілька напрямків (рис 3.2):

перегляд відповідальних за кадрову політику осіб з перерозподілом та чітким розмежуванням їх повноважень, регламентацією повноважень. Перегляд принципу єдиноначальності або перерозподіл роботи по кадровій політиці між начальником бюро, що здійснюватиме стратегічне планування кадрів, старшим інспектором з кадрів, що здійснюватиме документування кадрів. Регламентування призначення відповідальної особи з питань охорони праці, безпеки на підприємстві. Для ефективного виконання обов'язків необхідне розвантаження керівника шляхом передачі частини його повноважень, зокрема діагностичної роботи на лікарів-співробітників закладу, або створення заступників по напрямкам (діагностичного або технічного) з числа працюючих співробітників.

залучення спеціаліста з кадрової політики на засадах сумісництва і на обмежений період роботи або відбір з числа персоналу закладу, компетентного в галузі для розробок разом з начальником бюро та старшим інспектором кадрів програм та систем з рекрутингу, найму, оцінки та розвитку персоналу на підприємстві. Регламентація створених систем за допомогою внутрішніх методичних рекомендацій по роботі з кадрами, посадових інструкцій, колективного договору, узгодження даних документів, за необхідності, з власником підприємства – Білоцерківською міською радою.

регламентація системи з рекрутингу та найму нових співробітників для забезпечення переходу кадрової політики до відкритого типу, найму на конкурсній основі з попередньою атестацією нових співробітників. Забезпечення привабливості закладу з означенням сильних сторін: умови праці, що покращуються, сучасне обладнання, дружній колектив. Регламентація системи за допомогою відповідних методичних рекомендацій.

імплементация системи поточного оцінювання персоналу на підприємстві. Компетентність персоналу бюро можна оцінити за допомогою комбінованого використання таких підходів: безпосереднє спостереження за робочими процесами, дотримання заходів з техніки безпеки, спостереження за поведінням та обслуговуванням обладнання і перевірки його функціонування, моніторинг документування результатів дослідження, дотримання конфіденційності при повідомленні результатів, аналіз робочих записів, оцінка навичок з вирішення проблем та конфліктних ситуацій, дослідження спеціально відібраних проб. Регламентация системи за допомогою відповідних методичних рекомендацій. У випадку виявлення співробітників, що не відповідають вимогам атестації, направлення їх на підвищення кваліфікації або звільнення.

створення колективного договору що регламентуватиме правила внутрішнього розпорядку, робочих годин для співробітників з нормованим та ненормованим робочим днем, надання відпусток за особливий характер праці, міститиме положення про оплату праці, доплати за атестацію, забезпечення співробітників матеріалами для роботи у необхідній кількості та якості, компенсації за шкідливі умови праці, стимулювання, в тому числі матеріального характеру співробітників, пільги. Погодження договору з трудовим колективом.

імплементация системи безперервного професійного розвитку співробітників, заохочення підприємством співробітників до участі в програмах розвитку. Співпраця з науково-дослідними установами та провідними установами в галузі з питань обміну досвідом, програм взаємного навчання управлінського персоналу, лікарів та середнього медичного персоналу. Придбання сучасної медичної літератури у власність закладу, передплата сучасних медичних журналів, як первинна інвестиція у розвиток персоналу.

розробка штатного розкладу з урахуванням, виправданої згідно рекомендаційних норм та аналізу розподілу робочого часу за результатами атестації, кількості персоналу та імплементация затвердженої кількості за

рахунок звільнених за власним бажанням працівників пенсійного віку та працівників, що не відповідають необхідним критеріям якості, встановлених системою оцінки.

родовження модернізації та збільшення безпеки роботи персоналу. Реновація гістологічної лабораторії, де здійснюється вирізка біопсійного та операційного матеріалу для досліджень. Спроба залучення фінансування та подача проекту з глобального перепроєктування приміщення під сучасний об'єм роботи, відновлення систем вентиляції та протипожежної охорони.

кредитація закладу за стандартром якості ДСТУ EN ISO 15189:2015

алучення зовнішнього аудиту управлінської та кадрової діяльності з боку власника підприємства – Білоцерківської міської ради як елемент налагодження системи зворотнього зв'язку в кадровій політиці.

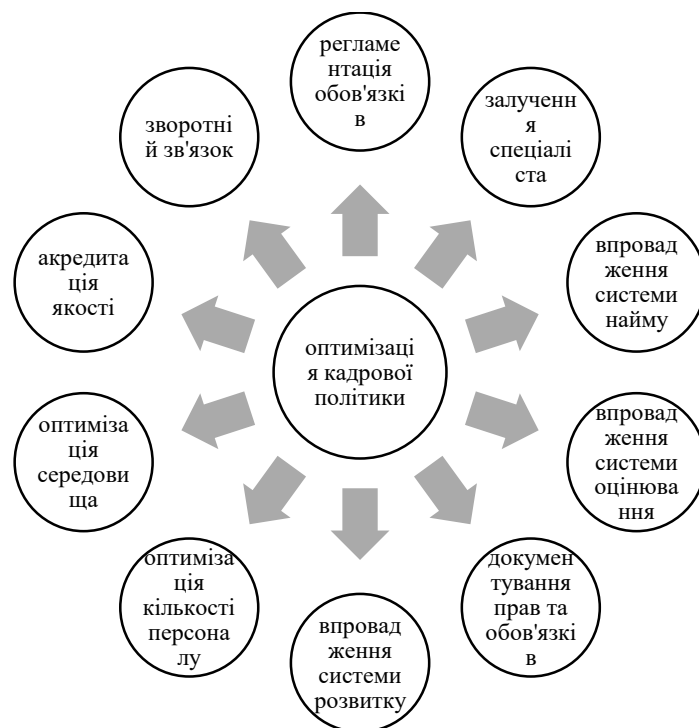


Рис 3.2 Напрямки оптимізації кадрової політики

Оцінка організаційної та економічної ефективності заходів з удосконалення кадрової політики КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро»

Імплементация запропонованих методів може позитивно вплинути на розвиток підприємства та збільшити якість послуг, що надаються ним, зокрема:

ерерозподіл повноважень осіб, що будуть визначені як такі, що відповідають за кадрову політику дозволить більш рівномірно розподілити робоче навантаження, знизити навантаження на керівника закладу. Зменшення навантаження на керівника оптимізує його роботу в кадровій політиці, адже дозволить збільшити час, що відводиться на його безпосередні обов'язки, як керівника стратегічного рівня – стратегічне планування. Враховуючи існуючий принцип єдиноначальності, це також дозволить виокремити час для безпосередньої роботи з персоналом, його навчанням, консультуванням, менторством, представництва закладу. Регламентування обов'язків у секторі кадрової політики може збільшити рівень освідомленості з місією та візією підприємства, а отже і напрямку кадрової політики, рівень відповідальності осіб, що беруть участь у роботі з кадрами. Такий комплекс заходів дозволить проводити закладу проводити відповідну до його функцій кадрову політику, а регламентація дозволить дотримати спадкоємності та накопиченні досягнень управління.

алучення профільних спеціалістів у галузі кадрової політики або відбір компетентних співробітників для обслуговування потреб закладу дозволить створити системи з рекрутингу, найму, розвитку і оцінки персоналу, що враховуватимуть різні підходи, бачення, а отже можуть бути більш об'єктивними та комплексними, що може збільшити якість самої кадрової політики та якість персоналу, що наймається та працює в закладі. Врахування думок кількох компетентних осіб слугуватиме позитивним елементом у системі зворотнього зв'язку, що слабо розвинена на підприємствах з принципом єдиноначальності, дозволить зекономити час та ресурси при створенні систем, шляхом уникнення методу «проб і помилок».

фективна система найму, що базується на кадровій політиці відкритого типу може дати можливість залучати та утримувати висококваліфікований

медичний персонал. Професійний та досвідчений медичний персонал є одним з найбільш визначних факторів для надання медичних послуг високої якості. Акцент на створенні ефективної системи відбору, може дати можливість врахувати не лише фаховість, але і здатність адаптуватися до особливостей робочого середовища.

Інвестування у програми навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню кваліфікації та можливості по впровадженню сучасних методів діагностики. Навчання персоналу сприяють актуалізації їхніх знань та вмінь. самовдосконаленню персоналу. Партнерства з медичними організаціями та навчальними установами допомагають відстежувати сучасні тренди та інновації у медицині, обмінюватися досвідом. Комплексні заходи в цьому напрямку дозволять суттєво збільшити рівень якості надання медичних послуг, полегшити комунікацію з пацієнтом, створити базу для майбутнього розвитку підприємства.

створення колективного договору та посадових інструкцій дозволить нормувати обов'язки та правила внутрішнього розпорядку, робочі години для співробітників з нормованим та ненормованим робочим днем, надання відпусток за особливий характер праці, міститиме положення про оплату праці, доплати за атестацію, забезпечення співробітників матеріалами для роботи у необхідній кількості та якості, компенсації за шкідливі умови праці, стимулювання, в тому числі матеріального характеру співробітників, пільги, що забезпечить співробітникам справедливі умови праці та освідомленість про свої права та може позитивно вплинути на їх мотивацію та ініціативу.

створення системи безперервного професійного розвитку співробітників, заохочення підприємством співробітників до участі в програмах розвитку, інвестиції в розвиток персоналу можуть мати позитивний вплив на якість персоналу, рівень його відповідальності. Співпраця з науково-дослідними установами та провідними установами в галузі з питань обміну досвідом, програм взаємного навчання управлінського персоналу, лікарів та середнього медичного персоналу може послугувати елементом програми рекрутингу

нових висококваліфікованих працівників, що може значно підвищити рівень якості надання медичних послуг закладу.

озробка штатного розкладу з урахуванням, виправданої згідно рекомендаційних норм та аналізу розподілу робочого часу за результатами атестації, кількості персоналу та імплементація затвердженої кількості дозволить перерозподілити наявні ресурси закладу та використати їх більш раціонально.

родовження модернізації та збільшення безпеки роботи персоналу дозволить збільшити ефективність роботи закладу в цілому, за рахунок відповідності інфраструктури приміщення закладу до сучасних потреб, дозволить знизити рівень захворюваності в закладі, і, таким чином, уникнути втрат ресурсів, створити позитивний імідж закладу, що може зробити його більш привабливим для нових висококваліфікованих співробітників.

кредитація закладу за стандартом якості ДСТУ EN ISO 15189:2015 дозволить закріпити та експертно перевірити вищезазначене, відкрити можливості до ширшої внутрішньої та міжнародної співпраці, що може залучити додаткові інвестиції в заклад або стати субстратом до розширення зони його обслуговування і, відповідно, розміру та значення.

алучення зовнішнього аудиту управлінської та кадрової діяльності дозволить налагодити систему зворотнього зв'язку, що може за рахунок диверсифікованого погляду пришвидшити розвиток закладу, зробити його більш приємним для персоналу, а отже позитивно вплинути на якість медичної допомоги.

Висновки до розділу 3

Таким чином пропонується модернізація кадрової політики за наступними напрямками:

ерегляд відповідальних за кадрову політику з чітким розмежуванням та документуванням їх обов'язків;

озвантаження керівника у процесі модернізації для збільшення ефективності його внутрішніх ділових зв'язків, отже ефективності комунікації;

алучення додаткових зовнішніх або внутрішніх управлінських кадрів на час модернізації;

мплементация системи рекрутингу та найму, співпраця з закладами освіти для підготовки кадрів;

мплементация системи поточного оцінювання персоналу;

мплементация системи безперервного розвитку персоналу, інвестиції у розвиток персоналу;

творення колективного договору та сучасних посадових інструкцій для розмежування і регламентації прав та обов'язків персоналу, справедливих умов праці;

ерегляд штатного розкладу з впровадженням виправданої кількості працівників;

родовження модернізації приміщень з метою збільшення безпеки та комфорту під час роботи;

кредитація закладу за стандартом якості ДСТУ EN ISO 15189:2015;

алагодження сумісно з власником підприємства комунікації та системи зворотнього зв'язку.

Впровадження означених заходів дозволить збільшити загальну ефективність закладу.

ВИСНОВКИ

роведення ефективної та раціональної кадрової політики для медичного закладу є вітальним, адже місію охорони здоров'я, як сектору сфери послуг, проводять люди – персонал медичних закладів.

адрову політику закладу охорони здоров'я можна вважати ефективною за умови раціональної та людиноцентричної організації систем найму, навчання

та розвитку, стимулювання та мотивації, внутрішньої комунікації та співпраці, кар'єрного зростання, здоров'я та безпеки персоналу, використання сучасних технологій.

агальна характеристика досліджуваного закладу охорони здоров'я – КНП БМР «Білоцерківського міського патологоанатомічного бюро» свідчить про відповідність та вторинність структури щодо його функції, її виправданість та здатність реалізовувати стратегію міністерства охорони здоров'я.

аналіз фінансових показників показав присутність позитивної динаміки фінансового результату, раціональне використання матеріально-технічної бази підприємства;

правління підприємством здійснюється на правах єдиноначальності, при цьому керівник підприємства є перевантаженим, що знижує якість його комунікації з персоналом;

ході аналізу кадрової політики підприємства було виявлено ряд сильних сторін та недоліків. До переваг її можна віднести:

адрова політика організації на стратегічному рівні узгоджена із функцією організації, персонал формально відповідає функціям закладу, є високодосвіченим;

омунікація всередині колективу розвинена на високому рівні, в колективі закладу панує дружня атмосфера.

Виявлені недоліки кадрової політики:

тат організації містить надмірну кількість працівників;

ідсутня система зворотнього зв'язку в кадровій політиці;

рганізаційно-інформаційна, документарна робота з кадрами має риси стихійної;

адрову політику закладу можна охарактеризувати як політику закритого типу;

система поточного оцінювання персоналу нерегламентована;

професійний розвиток персоналу не регламентований і не заохочується;

тимчування співробітників підприємства переважно нематеріальне.

казані виявлені недоліки створюють набір певних ризиків для діяльності підприємства, що може вплинути на якість послуг з діагностики. Серед ризиків виділено наступні: нераціональне використання робочого часу та ресурсів підприємства, управління методом «проб і помилок», дефіцит висококваліфікованих кадрів, розвиток «пенсійного синдрому» у діючих співробітників, зниження мотивації та ентузіазму персоналу.

иходячи з вищезазначеного, кадрова політика закладу є життєздатною, однак не в повній мірі реалізує кадровий потенціал, а отже заклад не надає споживачу-пацієнту діагностичних послуг максимально можливої якості.

ля оптимізації кадрової політики було запропоновано систему заходів, що усувають визначені недоліки за напрямками:

егламетація та документування;

озподіл обов'язків;

айм персоналу;

оточна оцінка персоналу;

озвиток персоналу;

більшення безпеки та комфорту робочого середовища;

кредитація за стандартом якості;

воротній зв'язок в управлінні.

провадження запропонованих заходів дозволить в більш повній мірі реалізувати кадровий потенціал підприємства, зокрема потенціалу залучення талановитих працівників, якості поточних працівників, їх мотивації та

ентузіазму, що може істотно підвищити якість медичних послуг, які надає заклад, створити імідж закладу на внутрішньодержавному та міжнародному рівні.

ізде підвищення якості кадрової політики закладу може стати прикладом для інших комунальних закладів патологоанатомічної служби і охорони здоров'я в цілому, що дозволить оптимізувати діяльність закладів та всієї галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. - К.: НІСД, 2012. - 35 с
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018.
3. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом . Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с.
4. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника // Молодий вчений. – 2016. – № 2. – С. 12–16.
5. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник

Херсонського державного університету. Серія «Економіка». 2021. Вип. 42. С. 30–38.

6. Б

о

р 7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.

В 8. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». Науковий вісник Харківського національного автомобільно-Дорожнього університету. Серія «Економіка транспортного комплексу». 2014. № 24. С. 55–64.

Сучасна парадигма управління персоналом в умовах трансформації економіки / В. Б. Виноградський // Вісник Київського національного університету економіки і бізнесу. – 2014. – № 14. – С. 76–79

10. Герасименко О.О., Курко О.В. Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. Вчені записки: зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А.Ф. Павленко. – Київ: КНЕУ, 2012. – Вип. 14, Ч. 2. – С. 109–114.

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

12. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації).

13. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.

14. Граціотова, Г. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції / Г. О. Граціотова, М. О. Ясіновська // ЕКОНОМІКА: реалії часу = ECONOMICS: time realities – Одеса, 2020. – № 6 (52). – С. 25–34.

15. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка, організація і управління підприємством». 2014.

16. Денисенко М.П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств / М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова // Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). — № 4 (52). — 2018.

17. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп./авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. у пр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна (кер. проекту). - К.: НАДУ, 2012. - 72 с

18. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» затверджений та впроваджений в дію наказом №117 Міністерства охорони здоров'я України від 29 березня 2002 року.

19. Додаток 11 «Штатні нормативи медичного персоналу патологоанатомічних бюро (центрів) та патологоанатомічних відділень» до наказу МОЗ України «Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я» №33 від 23.02.2000 року із змінами.

20. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

21. Економіка охорони здоров'я: [Підручник]/За заг. Ред. Д. мед. Н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. –Житомир, ТОВ «Видавничий дім "Бук-Друк"» 2021. 288 с.

22. Звіт про роботу підприємства КНП БМР «Білоцерківського патологоанатомічного бюро» за 2022 рік – КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро».

23. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. - К., 2018. - 96 с.
24. Кравченко О.О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2018. Вип. 7. С. 32-36.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
26. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: моног./ В.Я. Брич, Л.В. Ліштаба, П.П. Микитюк. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.
27. Курепін В. М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси : Черкаський державний бізнес-коледж, 2021. С. 151-153.
28. Лехан В. М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір / В. М. Лехан, Г. О. Слабкий, М. В. Шевченко. - К.: Укр. Інститут стратегічних досліджень МОЗ України, 2009. - 34 с.
29. Матеріали до базового відстеження регуляторного акта-рішення виконавчого комітету Білоцерківської міської ради «Про встановлення тарифів на платні медичні послуги, що надаються в Комунальному некомерційному підприємстві Білоцерківської міської ради «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро».
30. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів/ Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2017. – 456 с
31. Менеджмент: підручник/Г.В. Осовська, О.А. Осовский. – К.: Кондор-Видавництво, – 2015. – 563 с.
32. Менеджмент в охороні здоров'я: навчально методичний посібник / за ред. Ю.В. Вороненка – К.: НМАПО, 2014. – 367 с.
33. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. Посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І.,

Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. Ред. Д. мед. Н., проф. Парія В.Д. і д.мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ:[Видавник], 2022. – 1346 с.

34. Михайлова Л.І., Глуходід Г.Ю. Кадрові орієнтири підприємств на II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю аграрному ринку праці. Глобалізація ринку праці: виклики для України: матеріали круглого столу. м. Київ, 2017.

35. Миша В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2008 № 6.

36. Москаленко В. Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я / Москаленко В.Ф., Грузева Т.С. // Главный врач. - 2007. - № 1. - С. 32-40.

37. Наказ МОЗ України «Про затвердження Порядку проведення патологоанатомічного розтину» №1877 від 06.09.2021р.

38. Національний стандарт України: Медичні лабораторії. Вимоги до якості та компетентності (EM ISO 15189:2012, IDT) ДСТУ EN ISO 15189:2015

39. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Михайлова Т. М. Кадрова діагностика як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я.

40. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021.

41. Організація роботи закладів і підрозділів патологоанатомічної служби України: Методичні рекомендації Діброва В.А., Гичка С.Г., Кузик П.В., Багрій М.В., Бурлаченко В.П., Рібун Б.Й., Сидоренко І.І., Снісаревський П.П.

42. Основи менеджменту: навч. посіб. / Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. – 2021. – 166 с.

43. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. Посіб./ В.Г. Штурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. – 176 с.

44. Панчишин Т.В. Інвестування людського капіталу — запорука модернізації економіки України / Т.В. Панчишин // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. — 2017. — Вип. 1 (2). — С. 99—104.

45. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент. Навч. посіб. / ред. Ю. Осадца. Тернопіль, 2017. 210 с.

46. Прохоровська С. А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу/ монографія /за ред.. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 179 с. (С. 108-118).

47. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

48. Розшифровка виконання фінансового плану за IV квартал 2021 року – КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро».

49. Розшифровка виконання фінансового плану за 2019 рік – КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро».

50. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. № 15, 2017. С.95-98

51. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2016. С. 177-187.

52. Статут комунального некомерційного підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро». Затвердженого Рішенням Білоцерківської міської ради № 5014-91-VII від 27 лютого 2020 року.

53. Управління закладами охорони здоров'я: монографія / В.І. Борщ.
– Херсон: Олди-плюс, 2020. – 391 с.
54. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
55. Формування кадрової політики підприємства. Погорелова Т.О., Борисенко Д.В. Національний технічний університет «Харківській політехнічний інститут», м. Харків.
56. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712-715.
57. Штатний розклад КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро» - КНП БМР «Білоцерківське міське патологоанатомічне бюро».
58. Ярошик І. В. Формування кадрової політики підприємства / І. В. Ярошик // Соціально-гуманітарні науки. – 2012.