

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Удосконалення системи управління персоналом закладу
охорони здоров'я»**

Виконала:

Рєсало Жанна Володимирівна
здобувач вищої освіти
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і
адміністрування»

Керівник:

Галинська Ангеліна Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Куриленко Вікторія Олександрівна
Начальник фінансово-економічного відділу
Служби відновлення та розвитку інфраструктури в
Сумській області

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора
Кафедра Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Рекало Жанни Володимирівни

1. **Тема роботи:** Удосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я

2. **База практичного дослідження:** КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми

керівник роботи Галинська Ангеліна Вікторівна, к.е.н., доцент затверджена наказом по університету від _____ « _____ » 202 _____ р. № _____

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « _____ » _____ 2024 р.

4. **Вихідні дані до проекту (роботи):** статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР за 2020-2022 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань вдосконалення системи управління персоналом в медичному закладі.

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- дослідити теоретичні підходи щодо системи управління персоналом медичної установи; надати організаційно-економічну характеристику КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми;
- охарактеризувати стан управління персоналом в медичному закладі;
- визначити основні тенденції системи управління персоналом;
- розробити управлінські заходи по вдосконаленню системи управління персоналом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР;
- визначити управлінські заходи по вдосконаленню кадрового забезпечення в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР;
- розробити рекомендації по оптимізації роботи відділу кадрів в рамках вдосконалення системи управління персоналом КНП «СМКСП» СМР;
- обґрунтувати напрями розвитку мотиваційного та адаптаційного чинників в системі управління персоналом.

6. Дата видачі завдання: «29» листопада 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2022 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень - березень 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-серпень 2023 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень – листопад 2023 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	грудень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	29 січня 2024 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 лютого 2024 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	29 лютого – 04 березня 2024 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	20 лютого - 04 березня 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	20 лютого – 11 березня 2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	18 березня 2024 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Ж.В. Рєкало

Керівник роботи

(підпис)

А.В. Галинська

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Рєкало Ж.В. Удосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми - 2024 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. У результаті узагальнення думок вчених та враховуючи специфіку діяльності визначено, що система управління персоналом – це система у якій реалізуються функції управління персоналом, та включається підсистема загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

В роботі наведена загальну організаційно-економічна характеристика КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, охарактеризовано стан управління персоналом медичного закладу, розглянуті основні тенденції його розвитку в контексті системи управління. Наголошено, що заклад надає стоматологічну допомогу за основними напрямками та може прийняти за одну зміну 600 пацієнтів. Штат співробітників медичної установи складає 126 осіб в 2022 р. Більшість їх – медичні працівники, питома вага їх в загальній кількості в 2022 р. становила 70,6%. В досліджуваному нами закладі переважають працівники зі стажем роботи понад 30 років. У процесі аналізу системи управління персоналом в КНП «СМКСП» СМР нами виявлено проблеми, з - поміж яких недоукомплектованість штату медичного персоналу кваліфікованим персоналом, відсутність автоматизації функцій управління персоналом, недосконалість управління розвитком, оплати праці та мотивації персоналу, неефективність системи адаптації. Пропонується налагодженням кадрової роботи в частині кадрового планування, внесено практичні пропозиції щодо вдосконалення системи підбору і відбору персоналу. Розроблено рекомендації по розширенню переліку функцій служби персоналу та його реструктуризація. Доведено, що в умовах посилення ролі інформаційних цифрових технологій удосконаленню управління персоналом та оперативному вирішенню проблем управління сприятиме використання таких інструментів, як створення сучасної інформаційної системи, зокрема, пропонується використання програмного забезпечення CRM-системи «Медичні кадри», забезпечення технічного супровіду пропонується покласти на спеціаліста служби персоналу.

З метою оптимізації матеріального стимулювання розроблено систему додаткових виплат за високу якість медичних послуг, досягнення високого професійно-кваліфікаційного рівня, інноваційну активність та відданість медичній установі. Запропоновано програму адаптації персоналу в КНП «СМКСП» СМР та шляхи її реалізації.

Ключові слова: системи управління персоналом, кадри управління, медичний заклад, лікарі, стоматологічний профіль, персонал стоматологічної поліклініки.

SUMMARY

Rekalo Z.V. Improvement of the personnel management system of the health care institution.

Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The theoretical basis of the personnel management system of the health care institution was investigated in the qualification work. As a result of summarizing the opinions of scientists and taking into account the specifics of the activity, it was determined that the personnel management system is a system in which personnel management functions are implemented, and includes a subsystem of general and line management, as well as a number of functional subsystems specializing in the performance of uniform functions.

The work presents the general organizational and economic characteristics of the KNP «Clinical Stomatological Polyclinic» of the SMR, the state of personnel management of the medical institution is characterized, and the main trends of its development in the context of the management system are considered. It was emphasized that the institution provides dental care in the main areas and can receive 600 patients in one shift. The staff of the medical institution will be 126 people in 2022. Most of them are medical workers, their specific weight in the total number in 2022 was 70.6%. Employees with more than 30 years of experience prevail in the institution we are investigating. In the process of analyzing the personnel management system in the CNP «SMKSP» SMR, we identified problems, among which the shortage of medical staff with qualified personnel, the lack of automation of personnel management functions, the imperfection of management of development, remuneration and motivation of personnel, and the ineffectiveness of the adaptation system. It is proposed to adjust personnel work in the part of personnel planning, and practical proposals have been made to improve the system of recruitment and selection of personnel. Recommendations on expanding the list of personnel service functions and its restructuring have been developed. It has been proven that in the conditions of strengthening the role of information digital technologies, the use of such tools as the creation of a modern information system will contribute to the improvement of personnel management and the prompt resolution of management problems, in particular, the use of the software of the CRM system «Medical personnel» is suggested, and the provision of technical support is suggested to be entrusted to a specialist personnel services.

In order to optimize material incentives, a system of additional payments for high quality medical services, achievement of a high professional qualification level, innovative activity and dedication to a medical institution has been developed. The program of adaptation of personnel in KNP «SMKSP» SMR and ways of its implementation are proposed.

Keywords: management, human resources, human resource management, humanresource potential, human resource potential management, medical institution, doctors, dental profile, medical institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи системи управління персоналом закладу охорони здоров'я	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи управління персоналом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	21
2.2 Характеристика персоналу та тенденцій його розвитку в контексті системи управління персоналом	29
2.3 Оцінка стану управління персоналом в КНП «СМКСП» СМР	36
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	47
3.1 Заходи управління щодо вдосконалення кадрового забезпечення в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	47
3.2 Розробка рекомендацій по оптимізації роботи відділу кадрів в рамках вдосконалення системи управління персоналом КНП «СМКСП» СМР	53
3.3 Обґрунтування напрямів розвитку мотиваційного та адаптаційного чинників в системі управління персоналом	62
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80
Додаток А Структура управління КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	81
Додаток Б Анкета	82
Додаток В Анкета	83
ДОДАТОК Г Наукові публікації	
ДОДАТОК Д Фінансова звітність	

ВСТУП

Актуальність теми. Враховуючи те, що найбільш значущим ресурсом кожної організації є працівники, які наділені компетенціями, інтелектом, креативними здібностями та ефективні менеджери з високим рівнем управлінських навичок, цілком справедливо стверджувати, що виникає об'єктивна потреба в удосконаленні системи управління персоналом в сучасних умовах функціонування закладу охорони здоров'я.

Особливої актуальності набуває дана тематика для стоматологічних поліклінік державної та комунальної форм власності задля досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності. Згадані медичні заклади вимушені пристосовуватися (адаптуватися) до стрімких змін зовнішнього середовища та умов активного контакту з різними агентами ринку, змінювати стиль керівництва, використовувати маркетингові інструменти та прийоми ефективного управління персоналом у межах належним чином розробленої системи управління персоналом. Останнє має на увазі створення таких умов роботи, за яких найважливіший складник закладу охорони здоров'я – медичний персонал буде прикладати більше зусиль на виконання своїх прямих обов'язків для досягнення, як цілей організації, так і індивідуальних (особистих) цілей. Проблема полягає в тому, що кадрові служби закладів державного сектору практично не впроваджують наукові методи підбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу (працюють за застарілою схемою). У зв'язку з цим проведення теоретичних досліджень щодо проблем в системі управління персоналом медичного закладу при наданні стоматологічних послуг та напрацювання на цій основі необхідних практичних рекомендацій набувають особливої актуальності. Все це надало підстави для вибору теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні і практичні аспекти щодо управління та розвитку персоналу підприємств досліджували ряд вітчизняних та зарубіжних вчених: Березянка Т. та Осадчук О. [2], Гончарук Н. та Пирогова Ю. [4], Карп'як М. та Горбова Х. [8], Митрофанова Є. та Митрофанова А. [11],

Турчіна С. [12], Петринська В. [14], Філатов Б. [21], Ахмед А. [25], Огало Г. [25], Алмашьяхі А. [26], Мілон М., Алам М. та Піас М. [32] та інші. Наукові розробки цих вчених вагомі, дозволяють сформувавши загальнонаукову основу для удосконалення системи управління персоналом. Однак, слід зауважити, що багато теоретичних та практичних проблем, що стосуються системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я ще не з'ясовані і вимагають подальшого дослідження та розв'язання. Саме теоретична та практична значимість проблеми, недостатній рівень її висвітлення в сучасній економічній літературі зумовили вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття «система управління персоналом»;
- здійснити організаційно-економічну характеристику КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми;
- охарактеризувати персонал та тенденції його розвитку в контексті системи управління персоналом;
- надати оцінку стану управління персоналом в КНП «СМКСП» СМР;
- розробити заходи управління щодо вдосконалення кадрового забезпечення в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР;
- надати рекомендацій по оптимізації роботи відділу кадрів в рамках вдосконалення системи управління персоналом медичного закладу;
- обґрунтування напрямів розвитку мотиваційного та адаптаційного чинників в системі управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи управління персоналом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми.

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом;
- обґрунтування перспективних напрямів з вдосконалення системи управління персоналом в КНП «СМКСП» СМР, наголошується на заходах кадрового забезпечення в частині кадрового планування та системи підбору і відбору працівників;
- розробка управлінських заходів по покращенню роботи відділу персоналу;
- обґрунтовуються напрями вдосконалення мотиваційного та адаптаційного чинників серед яких: оптимізація системи додаткових виплат, програма адаптації персоналу в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми. та шляхи її реалізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління персоналом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, графічного моделювання, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР протягом 2020-2022 рр.; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання

кваліфікаційної роботи стали: установчі документи, фінансова звітність КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Рекало Ж.В. Мотивація та стимулювання як складові системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. (Полтава, 30-31 березня 2023 р.). С. 482-484
URL:

https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch2sekcii_a5101.pdf

2. Рекало Ж.В. Система управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в XXI столітті*: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 30 вересня 2023р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С. 19 - 21

URL: <http://www.economics.in.ua/2022/12/25-2022.html>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, роботамістить 29 таблиць, 11 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розвиток та ефективне використання потенціалу персоналу стає головним критерієм досягнення успіху, а інвестування у людину є стратегічним напрямом діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і суспільства загалом. Враховуючи викладене, слід наголосити на тому, що управління персоналом формує систематично-організаційний процес відтворення та ефективного використання людського потенціалу, який є основою успішного функціонування медичного закладу в сучасних умовах. Персонал, як відомо, відіграє найважливішу роль в будь-якій організації. Саме від працівників, які займають ключові позиції у процесі надання послуг в умовах стоматологічної поліклініки, залежить ефективність засобів виробництва та в цілому успішність роботи закладу [1]. Відтак, вважаємо, що кожному суб'єкту галузі охорони здоров'я потрібно розробити та впровадити таку систему управління персоналом, яка була б сконцентрована на досягненні основних цілей, а саме: створення здорової та ефективної команди, підвищення кваліфікації співробітників, залучення якісного персоналу, оптимізація гендерної, вікової структури та рівня кваліфікації; створення професійного менеджменту, здатного до гнучкого реагування на складну сучасну ситуацію, впровадження всього нового, передового та перспективного.

Кадрова політика у системі охорони здоров'я – це головний вектор роботи з людськими ресурсами в галузі охорони здоров'я регіону, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм і методів кадрової роботи за різними функціональними напрямками, розробленими органами державної влади центрального і регіонального рівнів [2]. Вивчення наукових праць [4,5,6,8] з визначеної проблематики дає підстави для висновку стосовно того, що управління

персоналом в закладах медичної галузі та стоматології, зокрема можна трактувати як цілеспрямовану діяльність менеджерського складу стоматологічної установи, а також керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики та методів управління персоналом. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, планування кадрової та маркетингової роботи, визначення кадрового потенціалу та потреби закладу у персоналі.

Технологія управління персоналом стоматологічної поліклініки охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів. Вона передбачає інформаційне, медичне, нормативно-методичне, правове забезпечення системи управління персоналом. Керівники та працівники підрозділів системи управління персоналом стоматологічної організації вирішують також питання оцінки діяльності підрозділів системи управління організацією, визначають економічну та соціальну ефективність управління персоналом. Цілком справедливо, на думку авторського колективу [4], в процесі керівництва персоналом менеджерами має бути вироблена чітка система управління, в нашому випадку медичним закладом, подальше планування роботи з кадрами, визначення потенціалу кожного працівника та його індивідуальних потреб тощо.

Стосовно сутності системи управління персоналом, як ми помітили, точки зору багатьох дослідників суттєво різняться. Так, Березюк Т.П. під системою управління персоналом вбачає діяльності в якій можна виділити такі важливі елементи: визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризація роботи, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників [3, с. 57].

Науковці М.О. Карп'як та Х.В. Горбова систему управління персоналом розуміє як комплекс реалізації всіх функцій управління персоналом [8, с. 58]. А,

наприклад, доцент Карпенко А.В. зауважує, що в широкому розумінні система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [9].

На відміну від розглянутих, на особливу увагу заслуговують дослідження В.Г. Лаптев, де автором виділяється низка елементів система управління персоналом та надається їм загальна характеристика [10]. Вказується, що система управління персоналом являє собою сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом, система управління персоналом містить основні елементи представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Загальна характеристика провідних елементів системи управління персоналом

Тип	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління та обслуговуючий персонал	Керівники, плановики, фахівці з підбору кадрів та організації праці, економісти з праці та заробітної плати, програмісти, експерти й ін.	Управління персоналом
Комплекс технічних засобів	Засоби зв'язку, засоби обчислювальної техніки, оргтехніка, пристрої збору та передачі інформації, обчислювальні мережі та комплекси	Технічне забезпечення функцій управління
Інформаційна база	Бази даних та знань, класифікатори інформації, порядок внесення змін, система організації введення та зберігання інформації	Інформаційне забезпечення управління
Методи й методики організації праці й управління персоналом	Методи й методики організації праці та заробітної плати. Методи й методики вирішення кадрових питань (набір, відбір, звільнення, просування тощо)	Організаційне і методичне забезпечення управління
Правова база	Інструкції, статут, розпорядження, накази, установчий договір й ін. Документи, які регламентують підпорядкованість, колективні й індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти тощо	Правове та нормативне забезпечення управління
Методи й програми управління інформаційними процесами та рішення задач управління персоналом	Керівні й методичні документи та матеріали, методики зборів та обробки матеріалів, методи управління та прийняття управлінських рішень й програмні засоби, які застосовуються в процесі управління.	Методичне і програмне забезпечення процесу управління

Джерело: складено автором на основі [10]

Авторський колектив Є.А. Митрофанова і А.Є. Митрофанова [11] доводить, що система управління включає в себе суб'єкт та об'єкт управління. Суб'єкт управління, на думку науковців, являє собою сукупність управлінського персоналу (функціональні і лінійні керівники) якими здійснюється керівництво, тобто доводиться цільовий вплив на об'єкт управління. Об'єктом управління можна вважати всіх виконавців, що забезпечують досягнення мети.

Об'єктом управління персоналом є особистості й спільності (формальні й неформальні групи, професійно-кваліфікаційні групи, колективи й організації в цілому), на які виявляється вплив для досягнення цілей організації. Схематично об'єкт управління персоналу може бути представлений у такий спосіб (рис. 1.1) [11].

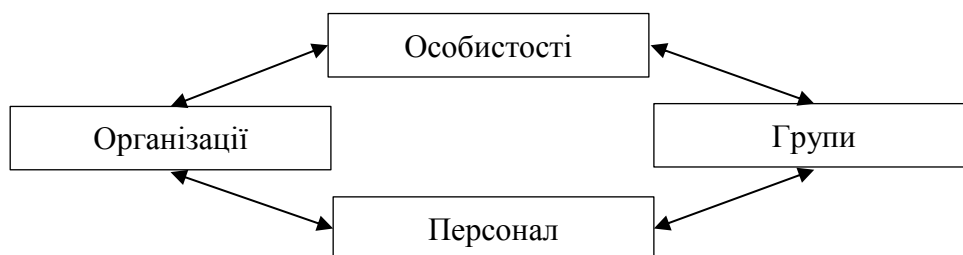


Рисунок 1.1 - Елементи об'єкту системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Отже, головним елементом будь-якої системи управління є персонал, який одночасно може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління, тому планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу в організації складають основний зміст управління персоналом. Разом з цим персонал – це, перш за все, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Властивість персоналу одночасно виступати в якості об'єкта і суб'єкта управління, являє собою основну специфічну особливість управління персоналом в організації [12]. Мета системи управління персоналом для різних підприємств різниться в залежності від галузі, стратегічних завдань, характеру

діяльності підприємства тощо. При цьому, мета функціонування одного й того ж суб'єкта господарювання може відрізнятися на різних етапах. Тож, підсумовуючи думки українських і зарубіжних науковців можемо зазначити, що всі вони, в основному, зводяться до того, що головна мета системи управління персоналом полягає у застосуванні кадрового потенціалу суб'єкта господарювання з метою зростання ефективності діяльності останнього [5,6,7,12].

Слід зауважити, що задля того аби ефективно досягати цілей та розв'язувати завдання, які пов'язані з управлінням персоналом, потрібною виступає цілісна система, котра застосовує новітні методики й технології, наукові розробки, а також рекомендації спеціалістів. Водночас важливим є те, щоб всі, хто працює на підприємстві розуміли, що криється під словом «цілі», а також знали, як їх досягати.



Рисунок 1.2 - Головна і другорядні цілі системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [7]

З метою досягнення ключової мети необхідно реалізувати низку другорядних цілей-засобів, котрі в узагальненому вигляді можна представити як ієрархію цілей системи управління персоналом (рис. 1.2).

Загальну сукупність цілей системи управління персоналом підприємства поділяють на чотири групи чи категорії (рис. 1.3).

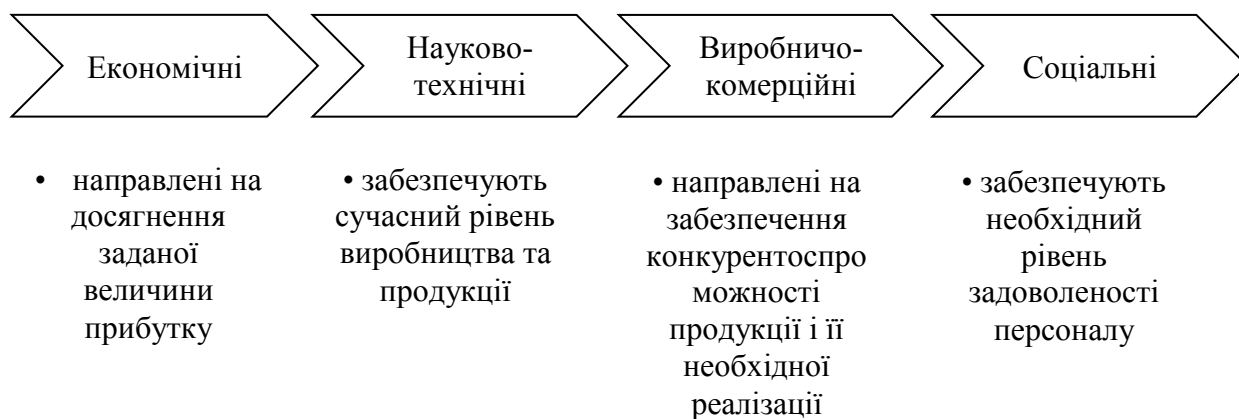


Рисунок 1.3 - Групи цілей системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [6,7]

До визначальних цілей системи управління персоналом відносяться соціальні цілі, пов'язано з тим, що соціальні цілі чинять прямий вплив на ефективність всієї системи управління. У зв'язку із зазначеним, система цілей управління персоналом має бути збалансованою, що може стати на заваді появи конфлікту між трудовим колективом підприємства та керівництвом. У той же час, доцільно враховувати, що соціальні цілі мають брати до уваги інтереси обох сторін. Цілі системи управління персоналом знаходяться у прямій залежності від специфіки діяльності підприємства, обсягів, а також стратегічних завдань, визначених керівництвом. Брати до уваги усі дані параметри потрібно ще під час етапу проектування системи. До ключової мети управління персоналом будь-якого суб'єкта господарювання відноситься залучення, ефективне використання та розвиток висококваліфікованих спеціалістів, котрі будуть лояльно відноситись до підприємства. Система управління персоналом передбачає виконання низки функцій (рис.1.4).

Задля того система управління була налагоджена та досконала, в процесі

її побудови менеджери та працівники кадрової служби використовують певні методи. Останні можуть бути об'єднаними у дві великі групи: до першої групи включаються ті, що характеризують безпосередні вимоги, які пред'являються до формування злагодженої системи із управління кадрами; до другої включаються методологічні принципи, які відповідають за визначення шляхів щодо розвитку системи управління.

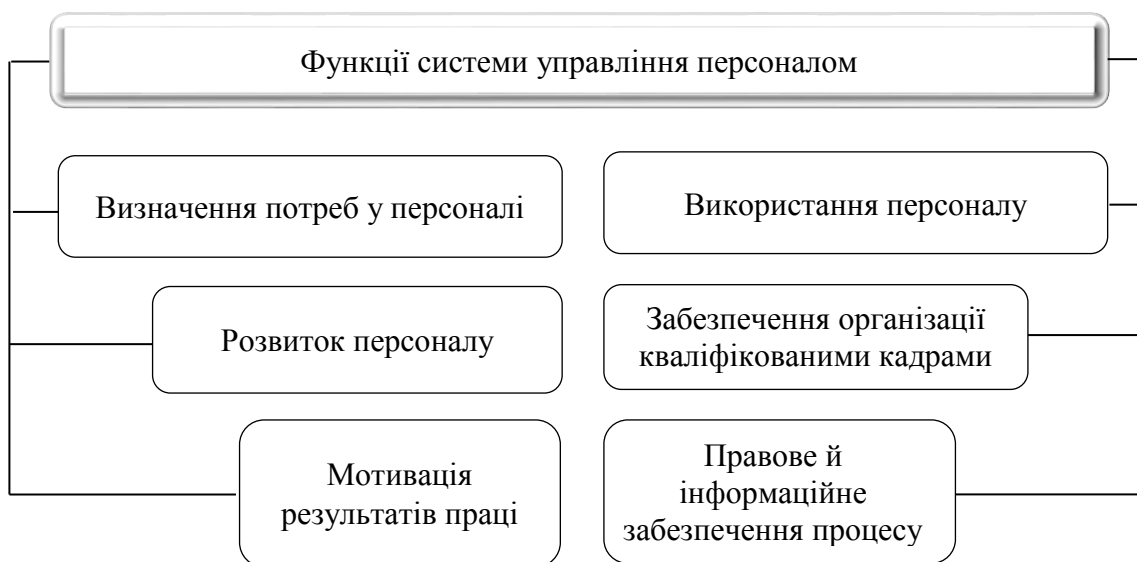


Рисунок 1.4 - Основні функції системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [13, 24]

Системний аналіз вважається головним методом, який діє в побудові системи управління співробітниками. Вказаний методологічний принцип належить до системного підходу й дозволяє розв'язати проблеми, які мають зв'язок із покращенням та вдосконаленням такого явища, як система управління персоналом [13,24].

Методика формування системи управління персоналом на будь-якому підприємстві відіграє дуже важливу роль, оскільки як керівнику підприємства, так і керівникам підрозділів необхідно вірно виконувати оцінювання персоналу, правильно ставити цілі. Таким чином, *система управління персоналом* представляє собою сукупність методів, прийомів, технологій організації роботи з персоналом, що має певні цілі, завдання і функції. Усі ці цілі й завдання, які впливають на зростання результативності організації залежать саме від

успішності системи управління персоналом. Отже, для впровадження в закладах охорони здоров'я ефективної системи управління персоналом необхідно зосереджуватись на заходах, які базуватимуться на системному аналізі стану об'єкта управління, тобто методах до яких відносяться: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Класифікація методів управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Основу адміністративних або організаційно-розпорядчих методів складають використання влади та нормативне забезпечення трудової діяльності працівників. Як правило, вони реалізуються у вигляді розпоряджень, вказівок, наказів та спрямовані на такі мотиви людської поведінки, як прагнення працювати у певній компанії, усвідомлення потреби у додержанні трудової дисципліни, почуття обов'язку. Для адміністративних методів притаманний

прямий характер впливу – будь-який наказ або розпорядження керівництва мають бути виконані обов'язково [15, с.25].

До складу економічних методів належать всі методи матеріальної стимуляції робітників. До головного економічного методу відноситься заробітна плата, а також одержання частки прибутку, система заохочень за якість праці та її ефективність, система покарань у вигляді штрафів та відрахувань. До даної ж групи належать певні елементи соціального забезпечення персоналу, зокрема, оплата проїзду, харчування, надання медичного страхування тощо. Використання економічних методів ґрунтується на окупності останньої. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання повинно мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок покращення якості роботи [15, с.27]. Соціально-психологічні методи базуються на законах соціології та психології. До одного із найбільш вагомих результатів використання психологічного методу відноситься мінімізація особистісних конфліктів. До того ж, з їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного співробітника, створювати корпоративну культуру, базуючись на образі ідеального працівника. Соціологічні методи дають можливість визначити місце кожного у колективі, вирішити виробничі конфлікти, виявити неформальних лідерів [15].

При деталізованому розгляді характеру та змісту методів, необхідно звернути увагу, що адміністративні методи різняться безпосереднім характером впливу; вони є обов'язковими для виконання, не допускають волі вибору робітників та припускають санкції у випадку невиконання розпоряджень. Для соціально- психологічних й економічних методів, відмінно від останніх, притаманний непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості такого впливу. У деяких межах вони допускають волю індивідуального вибору та поведінки, багато у чому знаходяться в залежності від індивідуальних особливостей працівників. Точно встановити силу та кінцевий ефект впливу вищезазначених методів доволі важко, проте загалом зазначені способи управління, насамперед економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, являючись фундаментом управлінського впливу.

Основним структурним підрозділом з управління кадрами в медичному закладі є відділ кадрів, який покладено функції з прийому та звільнення медичних працівників, а також з організації навчання, підвищення кваліфікації та підготовки кадрів. При цьому відділ кадрів не є методичним, інформаційним, координаційним центром кадрової роботи. Служба управління персоналом, як правило, має низький організаційний статус, є слабкою у професійному відношенні. В силу цього вона не вирішує цілого ряду завдань щодо управлінню персоналом та забезпеченню нормальних умов його роботи.

Медичні установи (у тому числі стоматологічні), які надають послуги, повинні продемонструвати свою конкурентоспроможність. Вимога часу - «керівництво медичними установами має бути професійним» має на увазі доведення кожної раціональної ідеї до практичного втілення. Якщо лікар-стоматолог хоче мати конкурентоспроможну клініку, він має бути одночасно і лікарем і менеджером. У сучасних умовах для ефективного керівництва стоматологічною установою необхідними є спеціальні знання в галузі соціальної медицини, організації, економіки та управління охороною здоров'я. Наразі вже стало очевидним, що необхідно передбачати на державному рівні систему навчання та перепідготовки керівників стоматологічної служби. Для цього, насамперед, необхідно суттєво переглянути програми навчання стоматологів у системі вищої школи, включивши до неї цикл організації стоматологічної допомоги сучасних економічних умов.

Крім того, в даний час навіть базова освіта в окремих медичних вузах не відповідає характеру роботи майбутнього стоматолога за умов розвитку сучасних технологій [5]. Доводиться констатувати, що навіть у довоєнні роки при більш стабільному фінансуванні медичні вузи не мали можливості йти в ногу із сучасними досягненнями стоматологічної науки та практики у галузі високих технологій. Таким чином, система управління персоналом закладу охорони здоров'я - це динамічний, який виконує ключову роль для розвитку закладу, тому варто його постійно корегувати у відповідності з цілями і стратегією розвитку медичної галузі держави та світовими тенденціями.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» СМР

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Згідно з рішенням Сумської міської ради «Про внесення змін до рішення Сумської міської ради від 31 жовтня 2018 року № 4039–МР «Про припинення комунальної установи «Сумська міська клінічна стоматологічна поліклініка» через реорганізацію та перетворення на комунальне некомерційне підприємство «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради було утворено даний медичний заклад, який знаходиться за адресою Сумська обл., місто Суми, Зарічний район, вулиця Паркова, будинок 2/1, 40000. Сума Статутного капіталу становить - 3 046 283,00 грн.

Комунальне некомерційне підприємство «Сумська міська клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради (КНП «СМКСП» СМР) – медична організація, яка надає первинну спеціалізовану медико-санітарну стоматологічну допомогу особам в порядку і на умовах, що встановлені українським законодавством. КНП «СМКСП» СМР має вигідне розташування, привабливий вигляд, достатньо благоустроєне, позитивною відміною є добре розвинена транспортна мережа.

Головним завданням поліклініки є надання стоматологічної допомоги жителям Сумської міської територіальної громади, яка включає в себе 21 населений пункт: місто Суми, Піщанський старостинський округ, Битицький старостинський округ, Великочернечинський старостинський округ, Стецьківський старостинський округ. Населення громади – 277,5 тис. осіб (2020), площа – 347,9м² (2022). Аналізуючи існуючі тенденції, економічний стан та статистичні дані, можна передбачити, що з року в рік кількість

населення, яке обслуговується в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР буде поступово зменшуватися. Проте за рахунок старіння нації та низької народжуваності частка пільгової категорії літніх людей з потребою в стоматологічній допомозі і надалі буде зростати.

Наявність в стоматологічній поліклініці автономних стоматологічних кабінетів, кабінету хірургічної стоматології з передстерилізаційною та стерилізаційною, рентгенологічного та фізіотерапевтичного кабінетів, зуботехнічної лабораторії дозволяє у повному обсязі надавати всі види стоматологічної допомоги.

КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР надає стоматологічну допомогу по всіх основних спеціальностях (табл. 2.1):

- терапевтичній стоматології;
- хірургічній стоматології;
- ортопедичній стоматології.

Також в поліклініці широко застосовуються фізіотерапевтичні методи лікування, рентгенодіагностика. Для обслуговування ветеранів війни в закладі виділений кабінет на першому поверсі, де прийом веде один лікар.

Таблиця 2.1 – Види і обсяги стоматологічної допомоги в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне %
Потужність поліклініки за 1 зміну, осіб	600	600	600	0	100,0
Кількість відвідувань, осіб	45219	42883	36152	-9067	79,9
Кількість оздоровлених (сановано), осіб	4584	3699	1899	-2685	41,4
Терапевтична робота:					
– кількість вилікуваних зубів, одиниць	15723	14572	9139	-6584	58,1
Хірургічна робота:					
– проведено операцій, одиниць	617	500	407	-210	66,0
– видалено зубів та коренів, одиниць	8323	6953	6493	-1830	78,0
Ортопедична робота:					
– кількість виготовлених зубних протезів, одиниць	1735	1965	1263	-472	72,8
Кількість рентгенограм зубів, одиниць	11465	11235	10930	-535	95,3

Джерело: первинна облікова медична документація форма № 039-2/о «Щоденник обліку роботи лікаря-стоматолога (стоматологічної поліклініки, відділення, кабінету)» та форма № 039-4/о «Щоденник обліку роботи лікаря стоматолога-ортопеда»

Лікарські робочі місця, а також адміністрація обладнані сучасними пристроями електронного зв'язку – ноутбуки, тощо. Всі відділення мають доступ до інтернет-мережі.

На підставі даних представлених в таблиці 2.1 можемо констатувати, що у 2020 р. стоматологічна поліклініка не мала високих показників порівняно з попередніми роками, пояснення є те, що у 2020 р. внаслідок швидкого поширення короно вірусної інфекції, ВООЗ було оголошено пандемію, після чого країни почали запроваджувати заходи епідеміологічного нагляду, що певною мірою дестабілізувало роботу поліклінік, вимагало екстреного перегляду принципів організації первинної стоматологічної допомоги населенню, проте наразі менеджмент закладу пристосувався до нових глобалізаційних викликів та повною мірою налагодив роботу.

Потужність стоматологічна поліклініка за 1 зміну складає 600 осіб. В цілому за три останні роки дослідження кількість звернень зменшилась на 9067 осіб або на 20,1%, найнижчий згаданий показник зафіксовано у 2022 р. Спостерігається, також, суттєве зменшення хірургічного втручання по видаленню зубів та протезуванню на 22,0% та 27,2% відповідно, а показник кількості вилікуваних зубів зменшився на 6584 одиниць (на 41,9%). Це пов'язано із переміщенням населення в безпечніші регіони у зв'язку із повномасштабним вторгненням Росії в Україну в лютому 2022 року.

Лікарі поліклініки також здійснюють виїзди додому до пацієнтів пільгових категорій для планових лікувальних візитів. Так у 2020 році було здійснено 58 виїздів до ветеранів та 162 виїзди до людей із інвалідністю. Для лікування пацієнтів вдома поліклініка має власний автотранспорт.

Заклад має відділення – стоматологічне (зуболікарське), зубопротезне та рентгенологічне. Працює кабінет медичної статистики і допоміжні служби: фізкабінет та централізована стерилізаційна. Вони мають достатнє оснащення і працюють з повним навантаженням, виконуючи діагностичну та лікувальну роботу. Але перше з чим стикається пацієнт при звертанні до закладу – це реєстратура. Вона здійснює маршрутизацію потоку пацієнтів, інформування

відвідувачів і зберігання медичних карт стоматологічних хворих. Крім того у функції реєстратури входить прийом дзвінків, спілкування з пацієнтами, ведення бази даних пацієнтів та багато іншого. Реєстратори/адміністратори зобов'язані створювати позитивну атмосферу під час роботи з пацієнтами, оскільки в лікувальному закладі стоматологічного профілю це дуже важливо. Як театр починається з вішалки, так і стоматологія починається з реєстратури. Медичний працівник реєстратури – це ключова посада, яка вносить величезний внесок у загальний успіх усієї медичної установи.

Економічний аналіз КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР розпочнемо з огляду забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання

Показники	Роки			2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Власні надходження бюджетної установи від господарської діяльності, тис. грн.	8080,2	10032,1	8762,3	108,44
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6254,9	6771,7	6748,3	107,59
Фондовіддача, грн.	1,29	1,48	1,30	100,51
Фондомісткість, грн.	0,77	0,68	0,77	99,49
Фондоозброєність, тис. грн./особу	50,04	52,49	53,56	107,03

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.1 «Баланс» КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

На підставі даних представлених в таблиці 2.2 слід відмітити той факт, що в 2022 р. заклад не оновлював матеріально-технічну базу. Стоматологічне відділення розраховане на 17 робочих місць. Воно оснащене лікувальними установками, кріслами, столами, бактерицидними опромінювачами, переносними бормашинами, стерильним боксом, стоматологічним апаратом ЕндоЕст, лотком для знесолення, медичним компресором, скалером. Обладнання сучасне та достатнє для забезпечення високої якості надання медичної допомоги. Операційна розрахована на 4 робочі місця та має все необхідне обладнання, а саме: освітлювальні прилади, столи, прилади бактерицидного опромінення, стерильні бокси, крісла для пацієнтів, хірургічні

набори, переносну бормашину, стоматологічні установки, фізрозподільник, операційний стіл та операційну лампочку. В ортопедичне відділення є 7 обладнаних робочих місць, до складу яких також входять лікувальні апарати, крісла, столи, стерильний бокс, скалер, фотополімеризатор та ін. За період 2020-2022 р. відбулося незначне збільшення середньорічної вартості основних засобів на 7,59%. Слід наголосити, що за період дослідження фондівіддача збільшилась на 0,51%, а фондоозброєність – на 7,03%. За цей же період показник фондомісткості зменшився на 0,51%. Власні надходження бюджетної установи від господарської діяльності збільшились на 8,44%.

У контексті нашого дослідження встановлено, що фактичні доходи досліджуваного закладу охорони здоров'я у 2022 р. на 44,3 тис. грн. нижчі ніж було закладено в кошторисі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад та структура джерел фінансування КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР у 2022 р.

Вид джерела фінансування	За кошторисом		Фактичні доходи		Відхилення фактичних доходів від кошторисних	
	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	тис. грн., +,-	%
Загальний фонд, всього	14268,7	62,0	14224,4	61,9	-44,3	-0,1
в т. ч асигнування з бюджету	14268,7	62,0	14224,4	61,9	-44,3	-0,1
Спеціальний фонд – всього	8762,3	38,0	8762,3	38,1	0	0,1
в тому числі плата за послуги	8762,3	38,0	8762,3	38,1	0	0,1
Разом	23031,0	100,0	22986,7	100,0	-44,3	0

Джерело: розраховано автором на основі даних ф.2м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»; ф.4-3м «Звіт про надходження та використання коштів спеціального фонду»

Як свідчать дані таблиці 2.3 основним джерелом надходження коштів з метою покриття видатків поліклініки є прямі бюджетні асигнування, спеціальний фонд закладу наповнюється за рахунок надання платних послуг. Розглянемо більш детально існуючу ситуацію з фінансуванням. Як відомо, наразі в державі фіксується значно більша кількість приватних стоматологічних поліклінік ніж державних, однак вартість стоматологічного лікування в державних стоматологічних установах нижча, і тому вони користуються

великим попитом. Державні заклади фінансуються за рахунок державних бюджетних асигнувань, тоді як приватні стоматологічні заклади на самофінансуванні, чим і визвано встановлення непомірних цін на окремі послуги. За 2022 р. кількість фінансових коштів, виділених з бюджету, була на рівні 61,9%, але на 44,3 тис. грн. менше ніж заплановано за кошторисом. Рівень бюджетного фінансування стоматологічної поліклініки призвів до пошуку додаткових його джерел. Виник альтернативний державному ринок стоматологічних послуг, що складається переважно з приватних кабінетів і клінік та надав можливість населенню вільного вибору лікаря та форми оплати лікування. У цих умовах найважливішим завданням, що забезпечує розвиток бюджетних стоматологічних поліклінік, є успішний продаж своїх послуг. Так, для виживання в жорсткій конкуренції, необхідно запропонувати споживачеві послуги найвищої якості, забезпечити безпеку стоматологічної послуги, що надається, постійно впроваджувати й освоювати всі нові технології, унікальні методики, сучасні матеріали, а тому 38,1% фінансування поліклініки було здійснено за рахунок платних послуг, які надає заклад. Платні послуги дають змогу без шкоди основній лікувально-профілактичній роботі отримати прибуток, який також спрямовується на забезпечення соціального захисту медичних працівників, заповнення суми недофінансування, зміцнення матеріально-технічної бази.

Наступним етапом характеристики господарської діяльності буде дослідження касових видатків та їх структури (таблиця 2.4).

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що за досліджуваний період у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» найбільша стаття витрат – це оплата праці персоналу поліклініки, так як в середньому за 2020-2022 рр. її частка склала 63,38%. Крім того, значну питому вагу в структурі витрат закладу становлять витрати на медикаменти та перев'язувальні матеріали та предмети, матеріали, обладнання та інвентар, які за трирічний період складають 4,81% та 1,12% відповідно. Решта статей витрат займають незначну питому вагу – це оплата комунальних послуг.

Таблиця 2.4 – Структура касових видатків КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР за 2020-2022 рр.

Вид видатків	Роки						В середньо- му за 2020- 2022 рр., %
	2020		2021		2022		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Оплата праці працівників	10188,3	62,25	12591,5	64,25	14354,3	63,64	63,38
Нарахування на заробітну плату	2388,5	14,59	2877,6	14,68	3351,6	14,86	14,71
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	154,4	0,94	182,6	0,93	335,3	1,49	1,12
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	795,2	4,86	881,3	4,50	1146,1	5,08	4,81
Оплата послуг (крім комунальних)	471,0	2,88	390,7	1,99	518,9	2,30	2,39
Оплата теплопостачання	302,2	1,85	444,2	2,27	507,5	2,25	2,12
Оплата водопостачання тв. водовідведення	37,3	0,23	49,5	0,25	38,8	0,17	0,22
Оплата електроенергії	279,9	1,71	401,8	2,05	413,2	1,83	1,86
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	7,1	0,04	8,8	0,04	10,5	0,05	0,04
Поточні трансферти населенню	1743,0	10,6	1770,0	9,03	1880,0	8,33	9,34
Разом	16366,9	100,0	19598,0	100,0	22556,2	100,0	100,0

Джерело: складено за даними ф.2м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»; ф.4-3м «Звіт про надходження та використання коштів спеціального фонду», ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Підприємство не є платником податку на прибуток та податку на нерухоме майно. Інтерес держави щодо економічної ефективності полягає в її максимізації для стоматологічної поліклініки та в оптимізації витрат на медичну допомогу. Адміністрація і персонал державної стоматологічної поліклініки в рамках медичної ефективності вбачають отримання громадянами певного обсягу і якості медичної допомоги, а щодо соціальної та економічної ефективності – підвищення власного добробуту і розвиток стоматологічної поліклініки.

Пацієнти, будучи кінцевими одержувачами послуг, що надаються стоматологічними поліклініками, зацікавлені в певному обсязі та якості медичної допомоги, належному сервісі (медична та соціальна ефективність) [22]. Отже, розглянемо основні економічні показники його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.	8080,2	10032,1	8762,3	682,1	108,4
Інші операційні доходи, тис. грн.	8523,5	9515,8	14405,4	5881,9	169,0
Інші доходи, тис. грн.	83,9	100,3	100,3	16,4	119,5
Разом доходи, тис. грн.	16687,6	19648,2	23268,0	6580,4	139,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12492,6	15108,0	17740,8	5248,2	142,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	2686,7	3309,8	3155,7	469,0	117,5
Інші витрати, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом витрати, тис. грн.	15179,3	18417,8	20896,5	5717,2	137,7
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	1508,3	1230,4	2371,5	863,2	157,2
Рівень рентабельності, %	9,9	6,7	11,3	1,4	x

Джерело: розраховано автором за даними ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Якщо досліджувати період 2020-2022 рр., то можна зробити висновки, що в першому півріччі 2020 р. спостерігалось зниження обсягів ринку стоматологічних послуг. Причинами цього були обмежувальні заходи, які були пов'язані з Covid-19 та зниження доходів населення, на перший план вийшли витрати на продукти харчування та інші обов'язкові витрати. При цьому, стоматологічна практика не входить до переліку галузей, які найбільше постраждали від коронавірусу. Коли в 2021 р. рекомендації були дещо послаблені і практика повернулася майже до нормального лікування пацієнтів, то відбувся сплеск бізнесу, але збільшились витрати на дотримання карантинних вимог. Вже в 2022 р. розпочалася війна і знову здійснився спад показника чистого доходу від реалізації послуг. Наголосимо, що за період дослідження чистий дохід збільшився на 682,1 тис. грн. або на 8,4%. Показник собівартості збільшився на 5248,2 тис. грн. або на 42,0%. При цьому рівень рентабельності збільшився на 1,4 п.в.

2.2 Характеристика персоналу та тенденцій його розвитку в контексті системи управління персоналом

Медичні заклади, надаючи широкий спектр послуг пацієнтам (споживачам), здійснюють господарську діяльність в умовах конкуренції, при цьому якість послуг, що надаються, визначається не тільки нормативно-правовими актами і документами, матеріально-технічною базою, а й наявністю висококваліфікованих кадрів, ефективність роботи яких безпосередньо залежить від кадрової політики. Важливим є і той факт, що відсутність системи організації управління персоналом може спричинити серйозні наслідки у вигляді зниження якості медичних послуг, формування негативного іміджу закладу, погіршення психологічного клімату всередині колективу.

Як показує практика, зазвичай, система управління персоналом формується на основі розробленої кадрової стратегії, з урахуванням загальних цілей та завдань досліджуваної установи та галузі в цілому.

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності працівників в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Середня кількість працівників, осіб	125	129	126	-1,0	100,8
Кількість штатних одиниць, осіб	125	129	126	-1,0	100,8
в т.ч.					
- адміністративно-управлінський персонал	15	15	17	2,0	113,3
- основний персонал	92	93	89	-3,0	96,7
- фахівці з базовою та неповною вищою освітою	18	21	20	2,0	111,1
Фонд оплати праці медичної установи, тис. грн.	12576,7	15469,1	17705,9	5129,2	140,8
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	8384,5	9993,0	11710,3	3325,8	139,7

Джерело: розраховано автором на основі даних: ф. №20 розділ I «Штати закладу на кінець звітного року»

З точки зору управління персоналом медичні заклади належать до найскладніших типів установ, оскільки вони повинні не тільки проводити

діагностику та лікування хворих, вирішувати адміністративно-господарські завдання, відповідати різним нормам пожежної безпеки та санітарно-епідеміологічним вимогам, але також і забезпечити комфортні умови для пацієнтів, персоналу та медичних працівників [18, 21].

Характеризуючи стоматологічну клініку слід відмітити, що вона налічує різні категорії працюючих. Трудовий колектив КНП «СМКСП» СМР становлять: лікарі різного профілю, середній медичний персонал, молодший медперсонал, технічні спеціалісти та інші.

В таблиці 2.6 представлена динаміка чисельності працівників закладу. Завдяки їх злагодженій праці виконується робота по наданню стоматологічних послуг пацієнтам Сумщини.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна сказати, що середньооблікова чисельність працівників стоматологічної поліклініки станом на 1 січня 2023 р. становила 126 осіб. Більшість їх медичні працівники. Їх кількість варіюється від 92 особи в 2020 р. та 89 осіб в 2022 р. Питома вага медичних працівників в загальній кількості в 2022 р. дорівнює 70,6%. До адміністративно-управлінського персоналу можна віднести директора, головного бухгалтера, старшу медичну сестру тобто ті категорії працівників які займаються управлінською діяльністю. Також в закладі є обслуговуючий персонал без якого не буде комфортно функціонувати заклад. Це електрик, прибиральники, сторож та ін. Середньомісячна заробітна плата за досліджуваний період збільшилась на 3325,8 грн. або на 39,7%. В КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР функції щодо планування професійного розвитку персоналу покладені на інспектора з кадрів, який виконує свої обов'язки у відповідності до чинного законодавства України та наказів директора лікарні, Статутом, Колективним договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку лікарні.

З метою напрацювання заходів по вдосконаленню управління персоналом на рівні досліджуваної медичної установи розглянемо та більш детально проаналізуємо питання пов'язані із забезпеченням персоналом поліклініки

(таблиця 2.7). Отже, для стоматологічної клініки ключовим чинником успіху є високопрофесійний обслуговуючий персонал. Лікарський персонал складається із працівників лікарської професії, відтак, і особлива увага в стоматології звертається на кваліфікацію фахівців, які вже мають репутацію в сегменті стоматологічних послуг. Такі лікарі, приходячи на роботу в клініку, приводять за собою постійних клієнтів. Тому основна мета розроблення заходів з управління людськими ресурсами – це удосконалення системи управління персоналом організації на основі впровадження інновацій, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвитку персоналу в медичному закладі.

Таблиця 2.7 – Забезпечення персоналом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Категорії персоналу	Роки			Відхилення 2022 від 2020 рр.	
	2020	2021	2023	абсолютне, осіб	відносне, %
Лікарський персонал	41	43	39	-2	95,1
Середній медперсонал	38	39	41	3	107,9
Молодший медперсонал	17	17	17	0	100,0
Інший персонал	29	30	29	0	100,0
Всього	125	129	126	1	100,8

Джерело: розраховано автором за даними ф.20, розділ I «Штати закладу на кінець звітного року» розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації»

Зазначимо, що важлива роль у роботі персоналу установи відводиться середнім медичним працівникам, які, як правило, складають більшу частину лікувального закладу. Аналізуючи дані можна зробити висновок, що їх чисельність була майже однакова і трішки коливалась по рокам. Питома вага середнього медичного персоналу в структурі всіх працівників поліклініки в 2022 р. складала 32,54%. Для оптимізації роботи клінічних підрозділів у медичному закладі підбираються старші медичні сестри з вищою профільною освітою, які не тільки відмінно володіють якимись мануальними прийомами, а й уміють аналітично мислити, правильно підійти до розстановки кадрів, захищати права як своїх колег-медсестер, так і хворих, тобто розуміються на питаннях юриспруденції, володіють широким кругозором, вирішують проблеми пацієнта, згладжують конфліктні ситуації, пов'язані із соціальними питаннями. Старша медична сестра досліджуваної установи – це своєрідний

місток у взаємовідносинах як медичних сестер із лікарями, так і медичних працівників з пацієнтами. В той же час питома вага лікарів в 2022 р. була на рівні 30,95% та мала тенденцію до зменшення. Чисельність лікарського персоналу скоротилась на 4,9% або на 2 особи.

Характеризуючи систему управління персоналом закладів охорони здоров'я, можна виділити такі характеристики кадрового потенціалу:

- кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці);
- якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовно-творчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали).

Для надання оцінки якісному складу працівників досліджуваної лікарні розглянемо чисельність персоналу працівників за віковим складом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура персоналу за віком КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Вік	Роки						Відхилення2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсолютне +/-	відносне, %
18-30	11	8,8	12	9,3	9	7,1	-2	81,8
30-40	15	12	14	10,9	11	8,7	-4	73,3
40-50	42	33,6	39	30,2	39	31,0	-3	92,9
50-60	44	35,2	42	32,6	47	37,3	3	106,8
Старше 60	13	10,4	22	17,1	20	15,9	7	153,8
Разом	125	100,0	129	100,0	126	100,0	1	100,8

Джерело: розраховано автором за даними ф.20, розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації» та інформації відділу кадрів

На основі даних таблиці 2.8, можна зробити висновок про те, що в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР найбільшу питому вагу займає персонал вікової категорії від 50 до 60 років, так в 2022 р. його питома вага склала 68,3%. Однозначно можна стверджувати, що в лікарні не відбувається омолодження персоналу стверджувати, так як поряд з цим відбувається і збільшення частки працівників віком від 50 до 60 років. Цей факт в найближчому майбутньому може призвести до серйозних кадрових проблем у

вигляді безлічі вакантних посад після виходу відповідних фахівців на пенсію. Серед тих, хто працює, практично у всіх лікувальних установах є пенсіонери. У переважної більшості вік від 60 до 70 років. Представлена таблиця є свідченням того, що кількість їх на рівні 10,4% в 2020 р. та 15,9% в 2022 р. Питома вага цього показника зростає в 2021 р., а потім несуттєво зменшується; абсолютна більшість пенсіонерів із груп обслуговуючого персоналу. В досліджуваному нами медичному закладі мала частка молодих фахівців до 30 років. Їх питома вага в 2022 р. склала 7,1%. Молоді фахівці неохоче влаштовуються в державну лікарню і віддають перевагу роботі в приватній медицині з більш вищою заробітною платою. Це вказує на те, що молодь не надто охоче іде працювати до бюджетної установи.

Структура персоналу поліклініки за стажем має важливе значення, тому наступним кроком буде її розгляд в досліджуваному медичному закладі (табл 2.9).

Таблиця 2.9 - Структура персоналу поліклініки В КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР за стажем

Стаж, років	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022		абсолютне, +/-	відносне %
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %		
До 3	8	6,4	5	3,9	3	2,4	-5	37,5
від 3 до 10	15	12,0	18	14,0	14	11,1	-1	93,3
від 10 до 20	21	16,8	24	18,6	18	14,3	-3	85,7
від 20 до 30	34	27,2	38	29,5	38	30,2	4	111,8
Більше 30	47	37,6	44	34,1	53	42,1	6	112,8
Разом	125	100,0	129	100,0	126	100,0	1	100,8

Джерело: розраховано автором за даними ф.№20, розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації» та статистичної інформації відділу кадрів

Як видно з даних таблиці 2.9, за весь період дослідження найбільша чисельність персоналу зі стажем роботи понад 30 років, у 2022 р. – 53 особи тобто більше 42 %. Чисельність працівників поліклініки зі стажем роботи від 3 до 10 років та до 3 років найменша, питома вага таких працівників у звітному році становила - 11,1% та 2,4% відповідно. Існуюча ситуація ще раз переконує стосовно необхідності омолодження колективу стоматологічного медичного

закладу.

«Гендерний склад – це кількість чоловіків і жінок в якомусь соціумі, організації, місцевості, державі і т.п. з прив'язкою до умов співвідношення і специфіки» [25]. В ході дослідження було вивчено також гендерний склад персоналу КНП «СМКСП» СМР (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Гендерна структура персоналу КНП «СМКСП» СМР

Стать	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	чисель ність осіб	питома вага, %	чисель ність, осіб	питома вага, %	чисель ність, осіб	питома вага, %	абсолю тне, +/-	віднос не, %
Чоловіки	41	33,0	43	33,5	43	34,4	2	104,9
Жінки	84	67,0	86	66,5	83	65,6	-1	98,8
Разом	125	100,0	129	100,0	126	100,0	1	100,8

Джерело: розраховано автором за даними ф.№20, розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації» та статистичної інформації відділу кадрів

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що третю частину працівників даної стоматологічної поліклініки займають чоловіки, хоча їх частка за досліджуваний період набула тенденції до збільшення на 1,4%, в абсолютному вираженні збільшення їх чисельності зафіксовано на рівні 2 осіб. Решта працівників - жінки. Їх чисельність в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зменшилася на 1 особу. В цілому таке співвідношення відповідає діяльності медичного закладу, так як сестринський і більшість лікарського персоналу – це, в основному, жінки.

Як відомо, в сучасному мінливому світі система управління персоналом зазнає радикальних трансформацій. В ході дослідження встановлено факт того, що кадрова політика медичних закладів змінюється разом з організаційними змінами. Це також пов'язано навіть зі зміною підготовки кадрів в освітніх закладах, коли молоді фахівці приходять здебільшого лише з теоретичними знаннями та «компетенціями», при цьому не мають необхідних практичних навичок у професійній медичній сфері, а також навичок спілкування, психологічної взаємодії з колегами та пацієнтами. Зміна підходів до післядипломної освіти призводить до відтоку фахівців з досвідом роботи 30 і

більше років, більшість із них не справляється із сучасними навантаженнями, до прикладу, з цифровізацією процесів, які відбуваються в галузі охорони здоров'я.

Отже, для якісного надання допомоги населенню, на належному рівні має бути не лише достатня укомплектованість кадрів, а і їх постійний та безперервний розвиток. Аналіз персоналу стоматологічного профілю за рівнем кваліфікації показав, що більшість фахівців в 2022 р., а саме 85,0%, мають кваліфікаційні категорії, це свідчить про високий рівень надання стоматологічної допомоги на території м. Суми (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Кваліфікаційні категорії медичних працівників КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	чисельність осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-	відносне, %
Без категорії	12	15,2	12	14,6	12	15,0	0	100,0
II	7	8,9	11	13,4	8	10,0	1	114,3
I	12	15,2	9	11,0	10	12,5	-2	83,3
Вища	48	60,8	50	61,0	50	62,5	2	104,2
Разом	79	100,0	82	100,0	80	100,0	1	101,3

Джерело: розраховано автором за даними ф.№20, розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації», форма 17 «Звіт про медичні кадри»

Розглядаючи визначену проблематику ми встановили, що лікарський персонал має самостійно скласти програму навчання, що включає позапрофесійні програми. Вони стосуються підвищення кваліфікації або іншим заходам безперервного професійного розвитку. На їх освоєння надається п'ятирічний період. Формування програми безперервного професійного розвитку має здійснюватися медичними працівниками не рідше одного разу на п'ять років протягом усієї їхньої професійної діяльності. Розробка цих програм має здійснюватися із застосуванням джерела інформації в мережі «Інтернет», доступу до послуг які мають бути засновані на інформації про людей, що займаються медичною діяльністю. За даними нашого опитування 50 співробітників встановлено, що вони загалом регулярно відвідують та беруть

активну участь у науково-практичних конференціях стосовно нових підходів та технологій медичної стоматологічної допомоги – 45,3% медичних працівників, не відвідують – 12,1%, іноді беруть участь та не беруть участь – 42,6%. Щоб уникнути ситуації, коли одна людина розвивається на виїзних науково-просвітницьких заходах, а інші члени колективу стоматологічного закладу – дистанційно, необхідно розробити та затвердити норми відряджень в закладі за напрямками або відділами. Ці норми мають розраховуватися виходячи з таких принципів: кожен лікар повинен протягом трьох років узяти участь у міжнародній конференції (семінарі, симпозіумі та ін.), регіональній конференції. Неприпустимою серед фахівців одного профілю є нерівна кількість участей. Наприклад, один фахівець не може брати участь двічі, коли серед спеціалістів того самого профілю є лікарі, які жодного разу не брали участь у заходах подібного рівня. Це паритетна участь у спеціалізованих заходах [16, 19].

2.3 Оцінка стану управління персоналом в КНП «СМКСП» СМР

Управлінська структура КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР базується на принципах єдиначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і підпорядкування лікарського та допоміжного персоналу як директору безпосереднього так його заступникам з відповідних напрямків (додаток А).

Якщо ж розглядати систему управління персоналом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР (рис. 2.1) то доречним, на нашу думку, буде відмітити, що основою Концепції розвитку медичної установи є саме система управління персоналом. Базуючись на дослідженнях, нами викладено власне бачення системи управління персоналом КНП «СМКСП» СМР. Як вже зазначалось, використання методів управління забезпечується менеджерами стоматологічного медичного закладу з метою регулювання всіх напрямів його діяльності. Застосування адміністративних методів на рівні КНП «Клінічна

стоматологічна поліклініка» СМР здійснюється посадовими особами у відповідності до їх посадових інструкцій, використовуючи в роботі положення статуту, накази, розпоряджень вище стоячих організацій та Сумської міської ради, вказівки, інструкції тощо.



Рисунок 2.1 - Система управління персоналом КНП «СМКСП» СМР

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Серед економічних методів, що застосовуються можемо відмітити систему нарахування заробітної плати, преміювання, матеріальної допомоги тощо. Також важливими і дієвими в даній лікарні є соціально-психологічні методи. Це такі як: похвала, спонукання, переконання тощо [17, 20].

Управління персоналом медичної установи, що розглядається, здійснюється керівниками на всіх рівнях в межах їх посадових інструкцій з використанням відповідних управлінських інструментів. Слід відмітити, що професійний менеджмент є неможливим без чітко визначеної професійної

особи – менеджера (управлінця), тож галузь охорони здоров'я не є виключенням. Управління стоматологічним закладом здійснює директор. Він керує персоналом, який підрозділяється на адміністраторів, лікарів, санітарів, асистентів, техніків лабораторії тощо. Керівник повинен забезпечувати високу якість роботи всієї медичної установи, управління персоналом, з урахуванням його різноманітності та диференціації виконуваних функцій. Також він приділяє увагу і якості послуг, що надаються, оскільки це безпосередньо впливає на здоров'я пацієнтів.

Основною метою будь-якого керівника медичного закладу є досягнення продуктивної роботи кожного з фахівців. Це є вкрай складним завданням. Вузьким фахівцям, наприклад лікарям, за всієї складності та відповідальності завдань, що стоять перед ними, значно простіше здійснювати виконувати свої обов'язки ніж керівникові, оскільки вони надають різного роду послуги пацієнтам, які типізовані, тоді як керівник несе відповідальність за якість роботи всього медичного персоналу, координує різноманітні, часом суперечливі, процеси.

Досліджуючи організаційно-економічний устрій стоматологічної поліклініки встановлено, що на даний час її керівником є Шуваєв Максим Вікторович. Директор характеризується працівниками як яскрава, харизматична особистість, здатний приймати неординарні рішення, активний щодо впровадження змін та інновацій в закладі. Також він керує складанням планів, організовує закупівлю потрібної техніки та матеріалів. Притаманними для керівника є активне використання різних методів управління, починаючи від економічних і закінчуючи адміністративними та соціально-психологічними.

Розглянемо основні функції, обов'язки та компетенції керівника КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР. Завданнями та обов'язки керівника (директора) поліклініки в контексті управління персоналом згруповані та представлені у таблиці 2.12.

Аналізуючи роботу керівника варто, з позитивного боку, відмітити його зосередженість на виконанні типово-управлінських функцій: планування,

організації, контролю та мотивації.

Таблиця 2.12 - Основні завдання та обов'язки керівника КНП «СМКСП» СМР щодо управління персоналом відповідно до його посадової інструкції

№	Основні завдання та обов'язки
1	Організовувати проведення на сучасному рівні досягнень медичної науки та практики, базуючись на даних з доведеною ефективністю та галузевих нормативах науково - практичних конференцій лікарів та медичних сестер; семінарів та тренінгів для лікарів та середньомедичного персоналу; клінічних розборів пацієнтів.
2	Перспективно та оперативно планувати роботу з доведенням плану до підпорядкованих осіб.
3	Аналізувати показники роботи підпорядкованих структурних підрозділів; вживати, в межах своєї компетенції заходи щодо оптимізації їх діяльності, вносити пропозиції керівнику для прийняття рішень на його рівні.
4	Готувати проекти наказів, віддавати розпорядження та вказівки медичним працівникам закладу з питань діагностико-лікувальної, консультативної та профілактичної роботи.
5	Контролювати якість ведення медичної документації, перевіряти достовірність статистичних даних про роботу лікарів та структурних підрозділів.
6	Розробляти посадові інструкції для підлеглих структурних підрозділів, узгоджувати їх з профспілковим комітетом, затверджувати у керівника закладу охорони здоров'я та контролювати їх виконання.
7	Забезпечувати безперервне підвищення професійної майстерності медичних працівників закладу, планове підвищення кваліфікації лікарів закладу. Систематично підвищувати рівень особистої кваліфікації.
8	Додержуватись правил медичної етики та впроваджувати їх у взаємовідносини між медичним персоналом і пацієнтами.
9	Забезпечувати раціональність використання кадрового та технічного потенціалу закладу.
10	Забезпечити для медичного персоналу умов з профілактики професійних захворювань.

Джерело: складено автором з використанням Статуту КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, посадової інструкції керівника та інформації відділу кадрів

Тотальний контроль за підлеглими директором КНП «СМКСП» СМР не практикується, при цьому ним успішно реалізуються поставлені завдання та, в більшості випадків, задовольняються потреби підлеглих. Також можемо констатувати, що основою у діяльності керівника згаданого медичного закладу є співпраця з людьми, не тільки безпосередньо підлеглими йому, але й з усіма, хто прямо чи опосередковано пов'язаний з функціонуванням об'єкту, його управління як у середині, так і зовні. З метою виявлення думки працівників КНП «СМКСП» СМР та для напрацювання пропозицій в системі управління персоналом досліджуваної стоматологічної поліклініки нами проведено експертне моніторинг серед медичного персоналу медичної ланки, результати

якого представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Розподіл відповідей респондентів щодо до організації системи управління персоналом в КНП «СМКСП» СМР, %

Складові системи управління персоналом	Лікарі	Медичні сестри	У середньому
Матеріальний стимул	29,8	29,6	29,7
Освіта, інтелект	17,3	17,3	17,3
Умови праці, побуту	9,1	15,1	12,2
Професійність (кар'єрний розвиток)	19,1	16,9	17,8
Організація праці	12,2	12,3	12,2
Інші	12,5	8,8	10,5
Разом	100,0	100,0	100,0

Джерело: за даними проведеного анкетного опитування

Як свідчать результати оброблених анкет (таблиця 2.13), відповіді лікарів та медичних сестер щодо окремих складових системи управління персоналом суттєво не різняться. Наразі у всіх респондентів матеріальний стимул на першому місці. Проте, надзвичайно приємно, що як для лікарів так і для медичних сестер стоматологічної поліклініки важливе значення має освіта, інтелект та кар'єрний розвиток.

В ході написання кваліфікаційної роботи всі, так звані, мотиваційні чинники розглядалися та аналізувалися, проте, враховуючи актуальність матеріальної мотивації для персоналу лікарні, зосередимо увагу на даному напрямі. Виходячи із місії управління персоналом функція мотивації, як визначає теорія і практика управлінського процесу, є механізмом заохочення працюючих до високопродуктивної праці. Отже, розглянемо дане питання на прикладі КНП «СМКСП» СМР (табл. 2.14).

На підставі даних у таблиці 2.14, можна стверджувати, що річний фонд заробітної плати працівників поліклініки та їх середньомісячна заробітна плата протягом 2020-2022 рр. мала тенденцію до зростання. Можемо констатувати, що фонд оплати праці закладу збільшився на 5129,2 тис. грн. або на 40,8%, це пояснюється підвищенням оплати праці працівникам галузі охорони здоров'я. Фонд додаткової заробітної плати теж несуттєво зріс - на 123,3 тис. грн., що склало лише 3,5%. Преміальний фонд, представлений заохочувальними та компенсаційними виплатами, знизився на 659,4 тис. грн. або на 48,3%.

Таблиця 2.14 – Показники матеріального стимулювання персоналу в КНП
«Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Середня кількість працівників, осіб	125	129	126	-1,0	100,8
Кількість штатних одиниць, осіб	125	129	126	-1,0	100,8
Фонд оплати праці медичної установи, тис. грн.	12576,7	15469,1	17705,9	5129,2	140,8
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	3548,5	4668,1	3671,8	123,3	103,5
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн.	985,2	1421,0	1220,4	235,2	123,9
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн.	0,0	46,9	228,3	228,3	x
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	1366,1	1978,0	706,7	-659,4	51,7
Матеріальна допомога, тис. грн.	375,3	465,3	468,1	92,8	124,7
Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн.	821,9	756,9	1048,3	226,4	127,5
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	8384,5	9993,0	11710,3	3325,8	139,7
Доходи медичної установи, тис. грн.	16687,6	19648,2	23268,0	6580,4	139,4
Витрати медичної установи, тис. грн.	15179,3	18417,8	20896,5	5717,2	137,7
Чистий прибуток, тис. грн.	1508,3	1230,4	2371,5	863,2	157,2

Джерело: розраховано автором на основі даних: ф. №20 розділ I «Штати закладу на кінець звітного року»; ф. №2м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»; ф. № 4-3м «Звіт про надходження та використання коштів спеціального фонду»

Основна мета заходів з управління людськими ресурсами – це удосконалення системи управління персоналом організації на основі впровадження інновацій, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвитку персоналу в медичному закладі. Умовою успіху є охоплення трьох основних сфер, це орієнтація на клієнта; орієнтація на співробітників; орієнтація на процеси [27, 30, 31].

Зважаючи на те, що одним із напрямів роботи при управлінні персоналом є розвиток ділової кар'єри, в ході дослідження, експертним методом ми намагались в'ясувати як, наразі, персонал поліклініки відноситься до питання розвитку власної кар'єри та чи задоволені її розвитком. З цією метою була розроблена анкета з використанням платформи google forms, яка включила 10

питань, що характеризують процес управління кар'єрою з точки зору співробітників, які взяли участь у опитуванні (додатки Б та В). Питання стосуються оцінки діяльності з розвитку персоналу, реалізації плану розвитку кар'єри та мотивації кар'єри. Анкета є універсальною у застосуванні, зручною та економічною у проведенні та обробці результатів. Нашою увагою охоплені лікарі та медичні сестри досліджуваного закладу. Встановлено, що обидві групи ставляться до кар'єри як до способу самовираження й успішного просування, ті, хто нею задоволені більше, ніж ті, хто не вдоволений. Зокрема, результати опитування представлені в таблиці 2.15 свідчать про те, що більшість респондентів, які вважають, що кар'єра – це матеріальне збагачення також не задоволені її розвитком.

Таблиця 2.15 - Структурування залежності між уявленнями про кар'єру і задоволеність нею

Уявлення про кар'єру	Кар'єрою незадоволені		Кар'єрою задоволені	
	Рейтинг	%	Рейтинг	%
Засіб самовираження	1	26	1	33
Успішне просування	2	16	2	25
Матеріальне збагачення	2	16	3	17
Стиль життя	3	14	4	8
Посадовий ріст	4	12	3	17
Влада	5	10	-	0
Досягнення популярності, слави, вигоди	6	5	-	0

Джерело: за даними проведеного анкетного опитування

Слід акцентувати, що більшість респондентів не прагнуть до кар'єрного росту, їх 46%, тих, які прагнуть – 30% і вагаються відповісти – 24%.

Розходження в результатах опитування представлені в табл. 2.16. Більшість із опитаних респондентів, які прагнуть побудувати успішну кар'єру ставлять перед собою таку мету, сприймаючи її як спосіб самовираження, посадове зростання і зовсім не пов'язують із владою і досягненням популярності, слави вигоди. Виявлення цієї особливості дуже важливо для організації управління кар'єрою в медичному закладі та свідчить про необхідність індивідуального підходу при її плануванні.

Таблиця 2.16 - Структурування залежності між прагненням до кар'єри і уявленнями про неї

Уявлення про кар'єру	Працівники, які прагнуть до кар'єрного росту		Працівники, які не прагнуть до кар'єрного росту	
	рейтинг	%	рейтинг	%
Засіб самовираження	1	32,0	1	23,5
Посадовий ріст	2	22,0	3	12,0
Успішне просування у медичній сфері	3	20,0	1	23,5
Стиль життя	4	13,0	2	13,0
Матеріальне збагачення	4	13,0	2	13,0
Влада	-	0,0	4	8,0
Досягнення популярності, слави, вигоди	-	0,0	5	7,0

Джерело: за даними проведеного анкетного опитування

Ті працівники, які не прагнуть робити кар'єру і не ставлять перед собою такої мети, більш схильні її визначати як успішне просування у відповідному напрямку своєї діяльності, матеріальне збагачення, стиль життя, близько 8% опитаних працівників визначають кар'єру як владу і досягнення популярності, слави, вигоди.

З метою поглиблення знань, умінь, навичок, у відповідності до вимог медичної реформи та зростаючих запитів пацієнтів, для медичного персоналу, при цьому особливо актуальним є постійне навчання та підвищення кваліфікації спрямоване на поліпшення їх якісних характеристик. Приєднуємось та поділяємо думки значної когорти дослідників [14, 23, 26] щодо безперервного навчання на протязі всієї професійної діяльності персоналу медичних установ.

Медичний персонал КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР щорічно підвищує свій професійний рівень шляхом відвідувань курсів, нарад, семінарів, приймає участь у конференціях та симпозіумах. Процедурою організації підвищення кваліфікації та інших видів навчання займається відділ кадрів. Розглянемо стан професійного підвищення кваліфікації керівників відділень та середнього медичного персоналу в КНП «СМКСП» СМР (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Підвищення кваліфікації керівників відділень та медичних сестер в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Назва показника	Всього, осіб		Відхилення		У тому числі:			
					Керівники		Медичний персонал	
	2021р.	2022 р.	абсолютне, +/-	відносне, %	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Підвищили кваліфікацію, всього медичних працівників	10	12	2	120,0	3	1	7	11
у тому числі: безпосередньо у медичному закладі	7	8	1	114,3	-	-	7	8
у навчальних закладах різних рівнів акредитації	3	4	1	133,3	3	1	-	3

Джерело: складено за даними ф. 17 «Звіт про медичні кадри» та інформації відділу кадрів

Дані представлені в таблиці 2.17 є свідченням того, що кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо у КНП «СМКСП» СМР у 2022 р. зросла на 20% порівняно попереднім періодом. Однак, негативним моментом є зменшення кількості працівників з числа управлінського персоналу, які підвищували свій освітньо-кваліфікаційний рівень. Зафіксовано, що кількість керівників (це завідувачі відділень та інші керівники підрозділів), які підвищили свою кваліфікацію, суттєво зменшилась (на 67%), якщо ж аналізувати підвищення кваліфікації за видами то цей показник за останній досліджуваний рік в цілому збільшився на 14,29%. Підводячи підсумок можемо сказати, що цього недостатньо, адже сучасний час вимагає якісного фахівця, а знання, як відомо, мають властивість старіти.

В цьому зв'язку ми задали питання лікарям, чи готові вони витратити власні кошти на саморозвиток, та який відсоток, якщо це так. Отримані результати продемонстрували на рисунку 2.2.

Дані розподілу відповідей респондентів на поставлені запитання (рис. 2.2) свідчать про те, що більшість опитаних лікарів КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР розуміє важливість даного питання та готова витрачати власні кошти на саморозвиток.

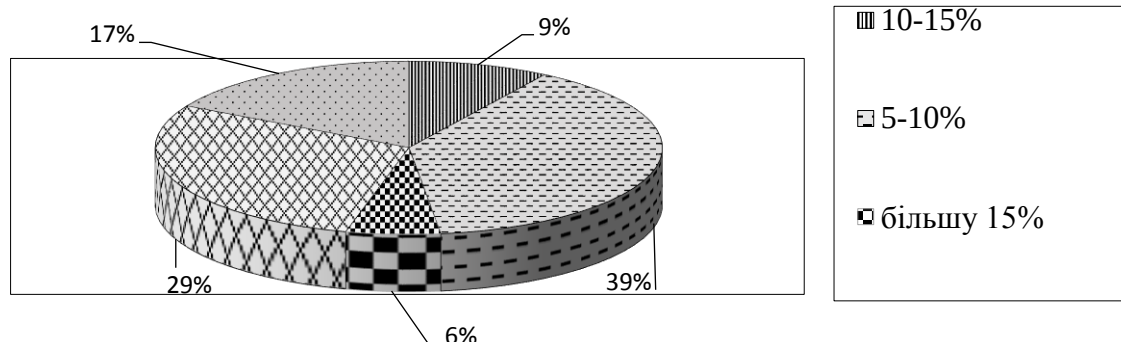


Рисунок 2.2 - Частка оплати праці, яку медичні персонал готовий витратити на саморозвиток, %

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу КНП «СМКСП» СМР

Зважаючи на те, що важливим показником побудови ефективної системи управління персоналом медичної установи є задоволеність персоналу існуючою організаційною культурою ми намагались виявити думку персоналу і в цьому напрямку, результати моніторингу представлено на рисунку 2.3.

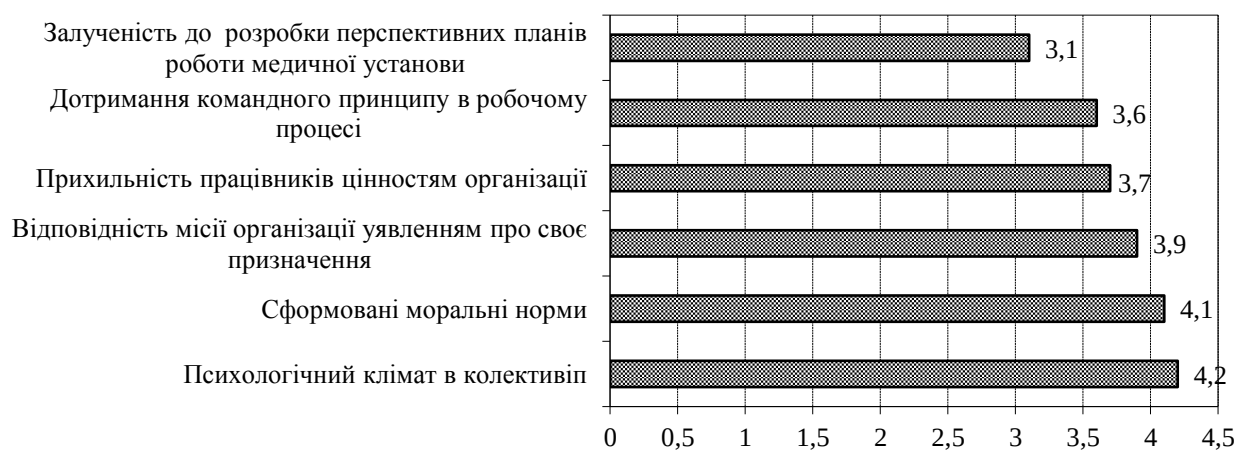


Рисунок 2.3 - Задоволеність медичних працівників організаційною культурою, що склалася в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР (середній бал за 5-ти бальною шкалою)

Джерело: складено автором за даними проведеного анкетного опитування

Як свідчать результати дослідження продемонстровані на рисунку 2.3, основна частина ($\geq 75,0\%$) респондентів високо оцінила ключові параметри

організаційної культури. Розглянувши результати можемо констатувати про відсутність в даній медичній установі цілеспрямованого управління формуванням та підтриманням культури. Опитаний медичний персонал задоволений такими аспектами організаційної культури як психологічний клімат в колективі (4,2 – середній бал за 5-ти бальною шкалою), сформовані моральні норми (4,1). Незадоволені працівники залученістю їх до розробки перспективних планів роботи (3,1. – середній бал за 5-ти бальною шкалою) та близько 59,3% респондентів незадоволені власною залученістю в робочі процеси.

Таблиця 2.18 - Проблемні аспекти системи управління персоналом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР та можливі заходи щодо позитивного вирішення

№	Проблема	Передбачувані заходи з вирішення проблем
1	Основна увага приділяється кадровому адмініструванню, функції планування, мотивації, навчання та розвитку персоналу не виконуються повною мірою	Реорганізація відділу кадрів у службу персоналу. Розширення переліку функцій служби персоналу
2	Відсутність автоматизації функцій управління персоналом, у зв'язку з чим великі витрати часу на кадрове адміністрування	Запровадження автоматизації функцій управління персоналом, зокрема використання програмного забезпечення «Медичні кадри»
3	Неефективність системи адаптації через стандартність процедури для всіх категорій персоналу	Розроблення ефективних програм адаптації для різних категорій персоналу
5	Наявність відкритих посад. Відсутність системи планування кар'єри, програм індивідуального розвитку	Розроблення планів розвитку кар'єри, програм індивідуального розвитку
6	Недостатній рівень мотивації персоналу	Виявлення актуальних потреб, розроблення системи мотивації відповідно до потреб працівників
7	Відсутність програм з розвитку корпоративної культури	Проведення заходів з розвитку корпоративної культури

Джерело: складено за результатами спостережень та проведеного аналізу системи управління персоналом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

На підставі аналізу діючої системи управління персоналом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР можемо стверджувати, що персонал поліклініки має всі можливості професійного зростання і впровадження нових медичних технологій, а це позитивно характеризує трудовий колектив як творчий, який має високий професійний потенціал.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» СМР

3.1 Заходи управління щодо вдосконалення кадрового забезпечення в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Створення сприятливих умов для реалізації потенціалу кожної людини, досягнення європейських стандартів якості життя та добробуту населення є одним із ключових завдань, визначених Стратегією сталого розвитку України до 2030 та частиною зобов'язань у рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [18]. Результативність діяльності закладів охорони здоров'я залежить насамперед від створення належних умов праці та застосування дієвих заходів в системі управління персоналом. Однак, доводиться констатувати, що в досліджуваній стоматологічній поліклініці, як і в більшості державних медичному закладі цього профілю, існує проблема з кадровим забезпеченням. Звідси, основними завданням кадрового забезпечення є заповнення вакантних посад медичним персоналом у відповідності до встановлених вимог, використовуючи інструменти кадрового менеджменту. Тому керівництву поліклініки слід працювати в напрямку налагодження кадрової роботи, де особлива роль має бути відведена кадровому плануванню. Тобто складному процесу, що передбачає забезпечення потреб медичного закладу якісними кадрами різних категорій, відповідних кваліфікацій, необхідної чисельності та в певний часовий проміжок.

Менеджмент у стоматологічній поліклініці має давати можливість зростання і розвитку як самої медичної організації, так і її лікарів та медичних сестер. У стоматології, де науково-технічний прогрес впроваджується в практику значно швидше, ніж деінде, і змінюються технології діагностики, лікування, реабілітації, важливо бути в курсі всього та швидше застосовувати

на практиці найсучасніше і найдосконаліше. У медичних стоматологічних закладах слідування за передовими технологіями – це один із найважливіших чинників конкурентної переваги, адже пацієнт шукає й обирає найкраще, що є в галузі діагностики, лікування, протезування.

Коли пацієнт переступає поріг стоматологічної поліклініки, перші хвилини його перебування в ній є багато в чому визначальними для подальшого сприйняття всього процесу лікування. Важливо, як реагує на його появу адміністратор, наскільки чистий і естетичний хол медичного закладу, його кабінети, чи комфортні умови очікування прийому лікаря. Першим, кого бачить пацієнт, приходячи в клініку, – це її адміністратор. Привітна, усміхнена, ввічлива медсестра, яка виконує ще й обов'язки адміністратора підвищить шанси на те, що пацієнти запам'ятають цей заклад та відвідають його наступного разу. Усе, з чим стикатимуться пацієнти в стоматологічній поліклініці, має асоціюватися з темою гарного самопочуття і профілактики стоматологічних захворювань. Якщо пацієнт мав позитивний досвід взаємин зі стоматологічною поліклінікою, він обов'язково розповість про це своїм близьким друзям, однак, якщо досвід був негативним, він розповість про це всім. Пацієнти суттєво впливають на зростання і розвиток надання стоматологічних послуг.

Основа стоматологічного медичного закладу – це кваліфіковані лікарі. Компетентність і професіоналізм лікаря-стоматолога так чи інакше оцінюються кожним пацієнтом. Тому, як на сайті, так і в стінах поліклініки має бути інформація про фахівців (пройдені курси, науковий ступінь, стаж роботи). Проте не варто забувати про психологічні, етичні та деонтологічні аспекти – лікар-стоматолог має вміти мінімізувати негативний ефект від неприємних стоматологічних процедур, бути приємним під час спілкування, створювати в пацієнта образ впевненого та самодостатнього фахівця. Пацієнти будуть такому лікарю довіряти, рекомендуватимуть його своїм знайомим і близьким. До 90% успіху лікування залежить від лікаря, від його здатності забезпечити пацієнту максимально повне і результативне лікування [34].

Отже, акцентуємо увагу на основних етапах системи кадрового забезпечення, адже правильне та вчасне налаштування їх є основою кадрового забезпечення.

На рисунку 3.1 схематично представлена послідовність основних етапів кадрового забезпечення, на які має орієнтуватись у своїй роботі відділ кадрів КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР (див. рис. 3.1).

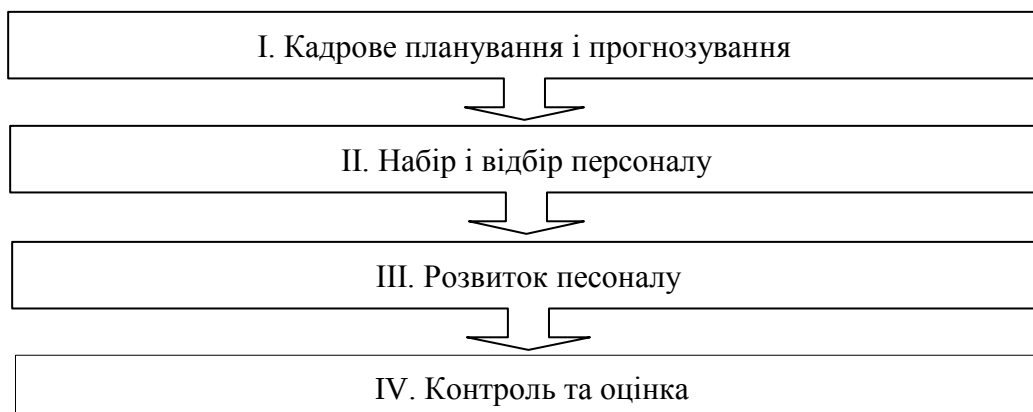


Рисунок 3.1 - Етапи системи кадрового забезпечення

Джерело: наведено за [24, 33].

Зазначимо, що вирішення даної проблеми можливе за допомогою декількох варіантів. По-перше, для роботи в медичному закладі є можливість запросити фахівців за допомогою заповнення таблиці «вакансії». Використання даного способу можна вважати ефективним, тому що заповнення бланка не займе багато часу, можливий пошук фахівців в короткі терміни, важливим також є те, що підприємство не матиме ніяких фінансових витрат. Також є практикується варіант коли здійснюється найм осіб з медичною освітою, які шукають роботу за місцем проживання.

По-друге, проблему нестачі кадрів для укомплектування медичним персоналом фахівців вищої та середньої ланки можна вирішити за допомогою укладання взаємовигідних відносин з найближчими освітніми установами, випускники яких будуть готові до працевлаштування за відкритими вакансіями. В такому випадку необхідно підготувати заявки до вищих і середніх

навчальних медичних закладів, з метою направлення фахівців з необхідною кваліфікаційною підготовкою.

На даний момент найближчими освітніми закладами, щодо замовлення фахівців можуть бути заклади освіти м. Полтава та м. Суми, це: Полтавський державного медичний університет, Медичний інститут СумДУ та Комунальний заклад Сумської обласної ради «Сумський фаховий медичний коледж». Слід зазначити, що досліджувані нами медичний заклад вже співпрацює з медичним інститутом СумДУ, а в експертну раду роботодавців університету входять його співробітники.

Зазначимо, що традиційною формою сприяння працевлаштуванню випускників та забезпечення медичних підприємств кадрами залишається організація зустрічей роботодавців та випускників. Ярмарки вакансій проводяться впродовж навчального року для всіх випускників вище згаданих навчальних медичних закладів. У травні проводиться зустріч випускників спеціальності «стоматологія» Медичного інституту СумДУ.

Такий крок по залученню молодих фахівців до роботи в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР дозволить усунути вільні вакансії та вирішити проблему омолодження кадрів.

Проведений аналіз системи кадрового забезпечення КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР дозволив виокремити такий пріоритетний напрям для удосконалення як робота по підборі і відборі персоналу. До недоліків системи відбору та підбору відноситься той, факт, що при проведенні етапу відбору від претендентів не вимагається резюме, також помічена відсутність чітко сформульованої системи співбесіди та не з'ясовуються причини звільнення претендента із попереднього місця роботи.

Пропонуємо, перед прийомом на роботу кандидату заповнювати анкету претендента. В анкеті має бути відображена інформація необхідна для прийому на роботу працівників середнього та молодшого медичного персоналу, для працівників управлінського апарату дана процедура вважається недостатньою, так як в анкеті не може бути відображена повна інформація про кандидата, то

ж резюме є кращим поданням характеристик про нього. Так само резюме є частково психологічної та творчою роботою, тому що кандидат сам відбирає інформацію про себе, яку він вважає найбільш важливою. Резюме дозволить більш точно аналізувати кандидатів при прийомі на роботу, вибрати найбільш підходящого [11]. Такого роду заходи спрямовані на поліпшення процедури прийому на роботу та позитивно відобразяться на плинності кадрів, можемо передбачити і зменшення роботи з оформлення кадрових документів.

В ході дослідження виявлено, що при прийомі на роботу в стоматологічну поліклініку середнього і молодшого медперсоналу не існує чітко сформованої система проведення співбесіди. Найчастіше, лише старша медична сестра працює із претендентами на неключові посади, тобто середній та молодший медичний персонал. Питання, що задаються на співбесіді, не підготовлені заздалегідь, весь процес інтерв'ю проходить спонтанно. Проте, відповідно до посадових інструкцій, підбір, розстановка медичного персоналу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР входить до компетенції керівника даного медичного закладу, його заступника, головної медичної сестри та начальника відділу кадрів.

Враховуючи все вище викладене та базуючись на вивченні наукових праць з даної тематики нами сформовано пропозиції щодо вдосконалення системи підбору і відбору персоналу, які представлено у вигляді схеми на рис. 3.2.

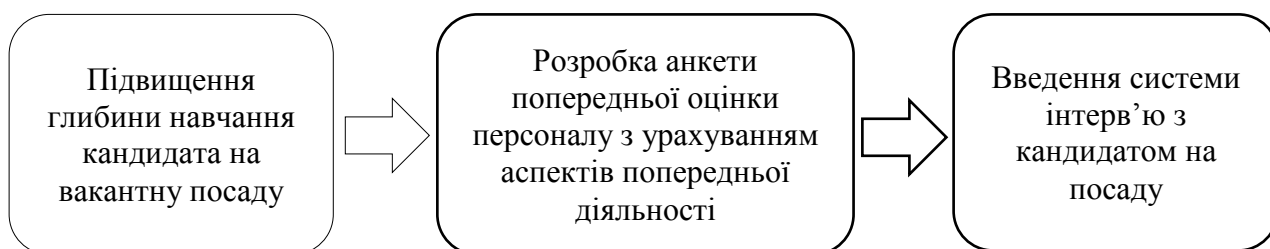


Рисунок 3.2 - Пропозиції щодо вдосконалення системи підбору і відбору персоналу в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Джерело: складено за результатами спостережень та проведеного аналізу системи управління персоналом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Таким чином, можемо зробити висновок, що при прийомі на роботу персоналу навіть за умови конкурсного відбору варто проводити тестування кандидатів, організовувати професійні співбесіди за допомогою досвідчених фахівців. При цьому рекомендуємо вдосконалити процес підбору персоналу за рахунок:

- збільшення витрат на зовнішні джерела пошуку робочого персоналу; залучення до підбору персоналу самого керівника відділення або медичного закладу;
- для пошуку молодих співробітників налагодити партнерські стосунки з вишем м. Полтави та поглибити співпрацю з регіональними освітніми установами, в яких випускники здобувають фахову освіту за спеціальністю «Стоматологія»;
- проводити двоетапне інтерв'ю (перший етап - відділ кадрів, другий етап - керівник особисто).

Особливий наголос у системі управління персоналом медичного закладу робиться на найбільш затребувані технології розвитку персоналу з підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації, а саме: розробка стратегії формування команди професіоналів; аналіз потреб персоналу в навчанні (зокрема – за результатами навчання); вибір методичних матеріалів і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; забезпечення визначається через концепцію безперервної освіти для досягнення бажаного рівня якості навчання; пошук джерел фінансування професійного навчання персоналу; ефективність використання трудових ресурсів.

Для вдосконалення навчання персоналу рекомендується: проводити навчання для загального розвитку кваліфікації співробітників; проводити навчання для вивчення нових напрямів діяльності стоматологічної галузі; збільшити витрати на навчання персоналу, щоб відправити їх на цікаві семінари та конференції, де розповідають про сучасні тенденції розвитку стоматологічного бізнесу. Пропонуємо керівництву звернути увагу на щорічні курси, тематичного удосконалення, передатестаційного підвищення

кваліфікації та стажування лікарів за спеціальністю 221 «Стоматологія», що проводяться СумДУ, вартість їх в межах 2000 – 2500 грн.

Не менш важливим елементом системи управління персоналом при для удосконалення є – контроль та оцінка персоналу. Для поліпшення процесу оцінки та атестації співробітників необхідно провести такі заходи: використовувати лише прозору форму оцінки персоналу; використовувати комплексний підхід до атестації персоналу.

3.2 Розробка рекомендацій по оптимізації роботи відділу кадрів в рамках вдосконалення системи управління персоналом КНП «СМКСП» СМР

Одну з існуючих проблем в лікарні ми пов'язуємо з неналежним чином організованою роботою відділом кадрів. Даним структурним підрозділом, в складі якого одна особа, проводить організаційний супровід кадрового забезпечення, відповідальність за який, відповідно до посадової інструкції, покладено на начальника даного відділу. Останній виконує функції менеджера по роботі з персоналом та є підконтрольним та підзвітним директору. В контексті цього, нашою пропозицією є внесення корективів в роботу відділу кадрів, який повинен розглядатись в числі провідних структурних підрозділів даного медичного закладу, а це передбачає, перш за все, його укомплектованість кваліфікованими спеціалістами.

В ході роботи над темою кваліфікаційного дослідження нам неодноразово доводилось звертатися у вище згаданий відділ, тому маємо можливість говорити про те, що обов'язки, які виконуються однією особою тобто начальником відділу, дещо розпорошені по іншим відділам. Наприклад, кадровим плануванням та аналізом рівня забезпеченості спеціалістами за освітніми рівнями займається економіст стоматологічної поліклініки, проведення аналізу плинності персоналу покладено на заступника директора з економічних питань.

На рисунку 3.3 представлено розподіл відповідальності за окремі напрямки роботи, що виконуються в даному процесі.



Рисунок 3.3 - Розподіл відповідальності у процесі управління персоналом
КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Джерело: сформовано автором на основі інформації відділу кадрів КНП «СМКСП» СМР

Представлений рисунок є свідченням того, що основна увага, більшою мірою приділяється кадровому адмініструванню, а функції планування, мотивації, навчання та розвитку персоналу не виконуються належним чином.

Таким чином, з метою раціонального управління медичним персоналом пропонуємо модернізувати існуючий відділ кадрів, створивши на його основі сучасну службу з управління персоналом, основним завданням якої мають бути - повноцінне виконання функцій кадрового менеджменту. Разом з тим, наголошуємо, і на «контексті», в якому виконуються функції з управління персоналом. За сучасних умов доречними є не облікові, а в переважній

більшості змістовні, аналітичні та організаційні аспекти діяльності кадрової служби досліджуваної медичного закладу.

Таблиця 3.1 - Порівняння функцій підрозділу по роботі з персоналом

Функції кадрових служб	
Фактично (відділ кадрів)	Проект (службу персоналу)
Розробка штатного розпису. Підготовка наказів керівника щодо особливого складу Аналіз рівня забезпеченості спеціалістами з вищою та середньою спеціальною освітою. Аналіз плинності персоналу.	Планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку медичного закладу. Здійснення комплексного аналізу складу і руху персоналу.
Оформлення прийому на роботу, переведення, звільнення. Контроль за дотриманням законодавства.	Визначення й аналіз джерел покриття потреби в персоналі. Участь у роботі комісії по оцінці кандидатів на вакантну посаду.
Участь у роботі атестаційної комісії	Участь у прийнятті рішень щодо прийому на роботу, переведення, звільнення. Профорієнтація й адаптація – включення набраних працівників у колектив, у робочий процес. Забезпечення зайнятості
Розробка та ознайомлення керівництва з пропозиціями щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Організація й проведення періодичної оцінки кадрів. Організація навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Створення кадрового резерву персоналу, підбір у кандидати. Робота з кадровим резервом Планування і контроль кар'єри та службово-професійного просування. Контроль за дотриманням вимог психофізіології й естетики праці. Аналіз і регулювання трудових відносин. Управління виробничими і соціальними конфліктами, стресами. Соціально-психологічна діагностика
Ведення персонального обліку трудових книжок і особових справ працівників, карточок для військовозобов'язаних та встановленої звітно-облікової документації по кадрах, підготовка статистичної звітності. Підготовка наказів про заохочення та стягнення. Оформлення лікарняних листів, пенсій. Складання і виконання графіків щорічних відпусток. Ведення табельного обліку. Формування справ до архіву. Переписка з військкоматом, службою зайнятості, іншими організаціями та установами. Розгляд пропозицій, листів, заяв і скарг працівників з питань, які входять до компетенції відділу. Консультування працівників	

Джерело: складено автором з використанням ф. № 17 «Звіт про медичні кадри»; ф.№20, розділ I. «Штати закладу на кінець звітного року»

Взявши за основу методичний підхід М.М. Огієнка [13] та використавши

існуюче Положення про відділ кадрової роботи КНП «СМКСП» СМР, автором зроблено порівняльний аналіз функцій кадрових служб, які вони нині виконують і ті які повинні мати місце за нинішніх умов реформи системи охорони здоров'я (табл. 3.1).

Завдання нової служби полягатимуть у реалізації кадрової політики й координації діяльності управління персоналом в організації. У зв'язку з цим вона зможе розширювати коло своїх функцій і від суто кадрових питань перейти до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку праці тощо.

Зважаючи на розширення функцій та обов'язків керівника відділу кадрів, який і до цього був суттєво перезавантажений, та з метою уникнення дублювання окремих кадрових функцій пропонуємо переглянути організаційну структуру досліджуваного закладу та перерозподілити функції начальника вказаного відділу. Вважаємо за потрібне підсилити роботу відділу працівником, який наразі займає посаду економіста першої категорії у бухгалтерському відділі та виконує більшість аналітичних обов'язків пов'язаних з роботою персоналу (на основі посадові інструкції). Пропозицією є залучення до роботи кадрової служби додаткової штатної одиниці (тобто фахівця розглянутого вище), який повинен розумітись на сильних і слабких місцях стоматологічної поліклініки, на комунікаційних аспектах, працювати з базою даних тощо.

Як ми вже вияснили, що спеціаліст такого рівня в досліджуваній установі є, то для реалізації всього організаційного заходу виникає необхідність у додаткових витратах, що включають такі статті: заробітна плата з нарахуваннями; витрати на матеріали, накладні витрати, амортизаційні відрахування та інші. Складемо кошторис прогнозованих витрат на введення посади спеціаліста кадрової служби. Витрати на заробітну плату нараховуються штатного розпису, нарахування на заробітну плату – єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – ставка 22% від фонду оплати праці. Кошторис витрат на експлуатацію утримання обладнання в середньому за місяць наведемо в табл. (3.2).

Таблиця 3.2 - Кошторис середньомісячних витрат на утримання і експлуатацію обладнання

Найменування статей витрат	Сума, грн./міс.
Амортизація ноутбука та БФП	420,21
Експлуатація обладнання (витрати на електроенергію)	71,74
Поточний ремонт обладнання	50,43
Інші витрати	27,12
Разом	569,49

Джерело: сформовано автором на основі з використанням методики [8] та даних бухгалтерського обліку (станом на кінець 2022 р.)

Накладні витрати складають 30% від заробітної плати спеціаліста кадрової служби. Калькуляція витрат на утримання даної штатної одиниці наведена в (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Калькуляція витрат на утримання спеціаліста кадрової служби в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Статті витрат	За місяць, грн.	За рік, тис. грн.	Питома вага, %
Заробітна плата	8500,00	102,00	61,86
Нарахування на заробітну плату	1870,00	22,44	13,61
Матеріальні витрати	250,77	3,01	1,83
Накладні витрати	2550	30,60	18,56
Амортизаційні відрахування	420,21	5,04	3,06
Інші витрати	149,28	1,79	1,09
Всього витрат	13740,30	164,88	100,00

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису 2022 року та внутрішньої бухгалтерської звітності по фактичному стану

Як видно з даних запропонованої таблиці 3.3 прогнозовані річні витрати на утримання спеціаліста служби персоналу становитимуть майже 165 тис. грн., найбільшу питому вагу в яких займатимуть витрати на заробітну плату з нарахуваннями – 75,5%, частка накладних витрат становитиме 18,56%. Однак, якщо враховувати той факт, що спеціаліст, який пропонується на посаду до служби персоналу є вже працівником підприємства і сума його посадового окладу рівнозначна тій, що пропонується, то витрати стоматологічної поліклініки будуть мінімальними.

Важливим напрямом, в роботі удосконаленої кадрової структури може бути автоматизація функцій з управління персоналом та підготовка медико-статистичної інформації за рахунок використання CRM систем. До

універсальних CRM-систем, які можуть використовуватися як в невеликій стоматологічній клініці, так і в мережових компаніях, належить 2V: Стоматологія. Ця система має функціонал для хмарного зберігання даних і необмеженого масштабування інформації.

Розвиваючи думку в цьому напрямку та враховуючи можливість кадрового переміщення в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, пропонуємо придбати для використання в досліджуваному закладі охорони здоров'я програмне забезпечення «Медичні кадри». Програма забезпечить: автоматизацію обробки всіх статистичних даних та іншої найрізноманітнішої інформації з кадрових питань; забезпечить зниження трудомісткості та значне скорочення строків обробки інформації по обліку (за рахунок інтеграції з програмою «М.Е.Дос»), руху кадрів та складанню звітності; забезпечить миттєве отримання достовірної інформації по будь-якому запиту та на будь-який момент часу, автоматичне формування наказів (прийом на роботу та переводи працівників всіх категорії, звільнення з роботи, надання всіх видів відпусток тощо); автоматизоване створення всіх статистичних звітів по кадровим питанням (ф. №17, ф. №20); створення працівником кадрової служби гнучкої форми запитів по найрізноманітнішим кадровим питанням, кількість та вид яких не обмежені (наприклад: список лікарів, які не підвищували свій фаховий рівень більше 5 років, список пенсіонерів, список днів народження працюючих, список ювілярів, список дітей для отримання новорічних подарунків тощо). Для наглядності див табл. 3.4.

Отже, згідно до таблиці 3.4, ми маємо можливість наочно переконатися в результативності впровадження CRM-системи «Медичні кадри» завдяки короткостроковим, а також довгостроковим ефектам після її застосування підприємством, зокрема і в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР. Технічний супровід, запропонованого програмного забезпечення може забезпечити згаданий вище спеціаліст, так як він має трьохрічний досвід роботи аналітичної та вищу освіту за спеціальністю менеджера з інформаційних технологій.

Таблиця 3.4 – Результати впровадження CRM-системи

Процеси	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Взаємодія між підрозділами поліклініки.	Автоматизація процесу взаємодії між підрозділами	Покращення умов праці співробітників з метою прийняття ефективних рішень
Формування єдиної бази даних.	Підвищення рівня обслуговування клієнтів; покращення інформаційного супроводу процесів	Задоволення вимог та потреб як співробітників, так і клієнтів медичного закладу
Прийняття командних рішень	Прийняття рішень з врахуванням інтересів колективу	Підвищення цінності та ролі співробітника в поліклініці
Формування сучасної моделі мотивації та контролю співробітників	Позитивний вплив автоматизованого контролю на якість праці	Зростання економічної ефективності поліклініки завдяки розширенню комунікаційних каналів. Скорочення рутинних процесів та операцій на 15- 30%.

Джерело: сформовано автором на основі інформації компанії <https://avada-media.ua/ua/portfolio/crm-sistema-dlya-seti-stomatologicheskikh-klinik/>

Таким чином, впровадження програмного продукту «Медичні кадри» в практику служби персоналу КНП «СМКСП» СМР надасть можливість скорочувати витрати робочого часу керівника та спеціаліста на складання оперативних та перспективних планів та звітів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Структура витрат робочого часу спеціаліста служби персоналу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР до та після впровадження програмного продукту «Медичні кадри», %

Витрати робочого часу	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, (+;-)
Розробка планів з мотивація розвитку персоналу	11	22	11
Робота по формуванню документаційного забезпечення щодо розвитку ділової кар'єри та кадрового резерву працівників медичної установи	16	24	8
Складання планів по навчання та підвищенню кваліфікації персоналу	27	18	-9
Робота з документами	19	14	-5
Формування оперативних звітів	17	12	-5
Інші витрати часу	10	10	-
Разом	100	100	-

Джерело: посадова інструкція спеціаліста служби персоналу, власні розробки на базі [12]

За даними таблиці 3.5, можемо говорити, що запровадження комп'ютерної програми «Медичні кадри» сприятиме скороченню витрат на здійснення різного роду кадрових операцій: складання планів – на 9%, по 5% на роботу з документами та на формування звітів. Економія часу на технічній, монотонній роботі відкриває нові можливості для спеціаліста служби персоналу, надаючи йому можливість приділити більше часу на розробку планів з мотивація розвитку персоналу – на 11% та на якісне виконання роботи по формуванню документаційного забезпечення щодо розвитку ділової кар'єри та кадрового резерву працівників установи – на 8%.

Отже, в умовах посилення ролі інформаційних цифрових технологій, забезпечення КНП «СМКСП» СМР програмними продуктами сприятиме веденню бази даних пацієнтів лікарні, скороченню витрат часу на кадрове адміністрування (складання планів, звітів, оформлення ділової документації тощо). Також подальше використання такого роду програм в умовах досліджуваної нами медичної установи дозволить оптимізувати працю лікарів, зекономити час на виконання їх професійних завдань, та значно спростить комунікації. Більш того, впровадження елементів діджиталізації сприятиме створенню оперативних систем комунікацій з пацієнтами, між медичними закладами та державними інституціями.

Дослідивши стан справ по даному питанню ми дійшли висновку, що крім всього викладеного є необхідність кардинальної переробки «Положення про структурний підрозділ» та посадові інструкції працівників кадрової служби досліджуваного медичного закладу.

Також в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР рекомендується розпочати роботу з репутацією в мережі (SERM). SERM – це Search Engine Reputation Management, що в переклад з англійської означає «управління репутацією в пошукових системах». З появою інтернету сучасне суспільство змінилося. Розвиток технологій призвів до того, що більшість споживачів отримують основну частку інформації з інтернету, а не по телевізору чи в газеті. Наголосимо, що термін SERM дедалі важливіший для

будь-якого бренду, зокрема стоматологічного. Наявність негативних відгуків може бути причиною відмови на етапі вибору виконавця послуг, тоді як позитивні відгуки є додатковим стимулом до покупки. Досліджуючи дане питання ми виявили, що фахівці сервісу Yotpo, що займається контент-маркетингом, провели дослідження про вплив наявності споживчих відгуків на корпоративних сайтах компанії. Їх цікавило те, як з часом змінюється трафік на тих ресурсах, які розміщують відгуки користувачів. Фахівці вивчили 30000 сайтів компаній зі сфери електронної комерції, які регулярно розміщували відгуки покупців, виокремлювали їх і закликали до взаємодії. У результаті дослідження фахівці відзначили 45% зростання трафіку за 9 місяців спостережень після розміщення відгуків споживачів [1].

Просити відгуки потрібно акуратно – не потрібно пропонувати залишити відгук занадто нав'язливо, це викликає негатив. Не потрібно в проханні натякати на те, що добре б похвалити стоматологічний заклад та лікаря – це виглядає як нечесна гра. Необхідно пропонувати залишити відгук і отримати бонуси на баланс у системі, але ніяк не натякати на бажану тональність повідомлення. Необхідно регулярно відстежувати згадки про заклад в мережі для того, щоб мати можливість оперативно реагувати на можливі розбіжності з клієнтами. Робота менеджменту після отримання відгуку також важлива. В додатку В представлена анкета, що пропонувалась пацієнтам закладу. Звичайно, що завжди буде ймовірність отримати не найкращий відгук. І тут те, як стоматологічний заклад їх відпрацьовує. Необхідно розбиратися з кожним негативним випадком індивідуально, давати пацієнтам бонуси і виправляти неякісно виконані роботи безкоштовно. Якщо проблему було вирішено і споживач залишився задоволеним, то багато хто з них, як правило, пише вже про те, що стоматологічний заклад покращив свою роботу. Тому слід констатувати, що точка контакту зі стоматологією – це будь-яка сфера, в якій стоматолог, його клініка або стоматологічний персонал взаємодіють з пацієнтом або потенційним пацієнтом. Від першого телефонного дзвінка до останнього лікування, від першої реклами до останнього повідомлення – ці

взаємодії складають досвід пацієнта. А групування точок контакту зі стоматологією в хронологічному порядку допомагає керівництву закладу виявити точки дотику, які викликають «тертя», щоб вони могли їх усунути і поліпшити подорож пацієнта в межах кабінету. Багато точок контакту зі стоматологією відбуваються на різних етапах надання стоматологічної послуги (до обслуговування, під час обслуговування і після обслуговування). Аналіз подорожі стоматологічного пацієнта повинен відображати точки контакту з точки зору пацієнта, а отже, вимагає його участі. Тому, щоб створити корисну карту подорожі стоматологічного пацієнта, стоматологи повинні зібрати інформацію про пацієнта, визначити як критичні, так і менш важливі точки дотику і переконатися в тому, що кожна з них призводить до позитивного досвіду. Налагоджені стоматологічні відносини, а також хороший сервіс і вимірювані результати, як правило, призводять до того, що пацієнт рекомендує стоматологію і звертається до неї. Передача інформації з вуст в уста (WOM) починається з відгуків, онлайн-рейтингів лікарів/закладу, а також позитивних коментарів і публікацій у соціальних мережах.

3.3 Обґрунтування напрямів розвитку мотиваційного та адаптаційного чинників в системі управління персоналом

Дослідження мотиваційних чинників в медичних закладах як України так і на рівні КНП «СМКСП» СМР є переконливим доказом того, що за останні роки ситуація суттєво змінилась в бік покращення матеріального становища всіх медичних працівників. Для того щоб не переписувати положення про оплату праці розпочнемо з пропозицій стосовно оптимізації системи матеріального стимулювання. Спираючись на досвід передових, ефективно працюючих медичних установ пропонуємо в якості заходу матеріального стимулювання медичних працівників включити до додаткової заробітної плати винагороду за підвищення якості надання медичної допомоги, також це може бути стимулювання безперервного професійного розвитку лікарів та

інноваційна складова.

Преміювання медичних працівників має базуватись на аналізі застосовуваного способу збору інформації шляхом онлайн-інтернет-опитування. Такі анкети вже розповсюджуються працівниками інформаційно-аналітичного відділу у соціальній мережі Facebook та Viber, великі групи пацієнтів долучитися постійно долучаються до опитування у цих анонімних анкетах.

Остаточне рішення стосовно розміру та виплати премій має розглядатись комісійно та прийматись за результатами оцінки всіх показників діяльності медичного закладу та безпосередньої участі в цій роботі конкретного медичного працівника та його індивідуальних якісних показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Премії за високу якість медичної допомоги

Умови виплати премії	Розмір премії по посадового окладу
Відсутність зауважень до якості медичної допомоги • Відсутність звернень пацієнтів	20%
Одиничні зауваження до якості медичної допомоги • Відсутність звернень пацієнтів	5% - 10%
Систематичні зауваження до якості медичної допомоги • Обґрунтовані звернення пацієнтів	Премія не сплачується

Джерело: розроблено базуючись на [18]

Стосовно преміювання адміністративного персоналу (директора, заступника директора та інших працівників даної категорії) повинна оцінюватись ефективність роботи медичної установи.

Таблиця 3.7 - Надбавка за досягнення високого професійно-кваліфікаційного рівня

Умови виплати надбавки	Розмір надбавки по відношенню до посадового окладу
• Результати атестації > 90%	30%
• Результати атестації 81-90%	20%
• Результати атестації <81%	Надбавка не виплачується

Джерело: розроблено базуючись на [18]

Продовжуючи розгляд можливого вдосконалення питання матеріальної мотивації пропонуємо за досягнення показників високого освітньо-кваліфікаційного та професійного рівня за підсумками трьохрічної роботи в даному медичному закладі встановити медичним працівникам надбавки до

посадових окладів в розмірах вказаних в таблицях 3.7. та 3.8.

З метою утримання медичного персоналу з високим професійно-кваліфікаційними потенціалом, на нашу думку, доцільною буде в КНП «СМКСП» СМР розробити механізм щодо виплати надбавки за стаж роботи в лікарні (табл. 3.8). Обов'язковою умовою для її виплати мають бути результати атестації не нижче 81%, відсутність або поодинокі зауваження по КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР та відсутність обґрунтованих звернень пацієнтів.

Таблиця 3.8 - Запропоновані надбавки за стаж роботи в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Умови виплати надбавки (кількість років роботи в медичній організації)	Розмір надбавки по відношенню до посадового окладу
• Від 1 року до 3-х років	10%
• Від 3-х до 5 років	15%
• 5 років і більше	20%

Джерело: розроблено базуючись на Статуті та з використанням джерела [6]

Особливу значущість для розвитку внутрішньої мотивації набуває інноваційній праці, яка носить творчий характер. Внутрішня мотивація може проявлятися у прагненні особистості задовольнити пізнавальні і творчі потреби шляхом пізнання і створення нового, невідомого раніше, розвитку інтересу до науки, прагнення до творчої самореалізації, бажання виділитись серед колег, досягнення популярності. Задоволення цих потреб може сприяти переходу працівника на нову посаду, набуття певних матеріальних благ, отримання соціальних гарантій, подальшому професійному та творчому зростанню тощо.

Визначальним у формуванні внутрішньої мотивації працівника може стати будь-який з окреслених чинників, і навіть такий, як конкурентна боротьба на ринку праці серед високоосвічених фахівців за місце роботи в організації (або за збереження місця роботи в даній організації в умовах скорочення штатів, реорганізації).

З метою удосконалення формування креативних технологій управління пропонуємо щоквартальний розгляд та преміювання працівників, які успішно

генеруватимуть та реалізовуватимуть ідеї стосовно впровадженню новітніх методів діагностики, лікування, методик щодо реабілітації пацієнтів, профілактики окремих видів захворювань. Розмір такою премії «За інноваційність» пропонуємо встановити в розмірі 100% посадового окладу. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом в КНП «СМКСП» СМР, що сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства пропонуємо запуск, так званого, «Банку ідей». Його основні положення демонструє таблиця 3.9.

Таблиця 3.9 - Основні положення створення «Банку ідей»

Джерела ідеї	Інструмент управління знаннями
- працівники (основне джерело) - партнери - пацієнти - консультанти - конкуренти - симпозиуми, конференції	- Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях - Інструмент, який дозволяє залучити пацієнтів, партнерів в вдосконалення діяльності медичної установи, її послуг
Призначення інструменту управління знаннями	Метрики інструменту управління знаннями
- Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: послуг, технологій, процесів, структур - Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури - Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	- Кількість поданих ідей - Кількість реалізованих ідей - Ефект від реалізації запропонованих ідей

Джерело: складено автором

Свої ідеї співробітники можуть направити для розгляду через мережу інтернет, по електронній пошті, за допомогою «скриньок» і «каталогів для ідей», а також через керівників підрозділів. Для регламентації проекту слід розробити «Положення про стимулювання творчої активності співробітників». У ньому чітко описані: порядок пропозиції ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження, варіанти стимулювання персоналу. Оцінювати ідеї пропонуємо силами спеціально створеної експертної ради, до якої входять представники відділень, а також із залученням фахівців, що володіють необхідними знаннями

та досвідом в даному напрямку. Відповідальним за координацію цієї роботи може бути керівник служби персоналу.

З викладеного слідує, менеджерам вищої ланки потрібно особливо наголосити, що високий рівень здібностей є найбажанішим для медичних працівників, особливо для керівників підрозділів, а високе нестандартне мислення є найпотрібнішим для них. Участь у семінарах та конференціях позитивно впливає на зміну професійних та особистісних якостей не лише керівників, а й всього персоналу.

Поряд з матеріальною мотивацією не менш важливе значення має нематеріальна мотивація. До неї відносять такі способи: нематеріальні винагороди (почесні знаки, грамоти, похвальні листи тощо), корпоративна культура організації, надання вільного від роботи часу (вихідного дня) за інтенсивну роботу, публічне визнання роботи, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, надання можливостей для особистісного та професійного зростання, делегування повноважень зі сфери діяльності керівника.

Зупинимось детальніше на розгляді останнього управлінського феномена, як делегування повноважень, який при грамотному дотриманні всіх умов його проведення є найсильнішим нематеріальним мотиваційним фактором. Саме визначення поняття – делегування повноважень, а саме – передача підлеглому завдання або діяльності із сфери дії керівника – закладає вагому психологічну основу для вибудовування дієвих відносин керівника з підлеглими, є потужним мотивуючим фактором, що не вимагає вкладення додаткових коштів. При цьому досягається взаємовигідна для керівника та для співробітника ситуація. Оскільки, з одного боку, керівник доручає підлеглому виконання ряду своїх обов'язків, що вимагають певної уваги та старанності (дій, що носять рутинний характер), але і віднімають у керівника достатню кількість часу. Доручаючи підлеглому виконання такої роботи, керівник тим самим підвищує його кваліфікацію, так як робота виконується в новій для нього сфері діяльності, що вимагає інших навичок та вмінь. Крім цього, розкриваються нові здатності

підлеглого, підвищується його самостійність в ухваленні рішень на новому полі діяльності, піднімається самооцінка співробітника, що сприяє його творчому зростанню та бажанню працювати ефективно з повною віддачею.

Так само докладно можна говорити про кожен з вище наведених нематеріальних видів мотивації. Всі вони будуть сприяти підвищенню ефективності в роботі співробітників при мінімальному вкладенні коштів. Наприклад, такий вид нематеріальної мотивації, як публічне визнання роботи співробітника та надання йому права самому виступити з результатами своєї роботи є найпотужнішим чинником підйому внутрішнього настрою на повсякденну роботу, профілактикою розвитку синдрому емоційного вигорання. До нематеріальних способам винагороди можна віднести грамоту, занесення працівника на «Дошку пошани», наприклад, незаплановані збори всього колективу, або його частини, де оголошується про успішно проведену операцію або будь-яку іншу діяльність співробітника у медичному/немедичному аспекті.

Вивчення кар'єри як узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з організаційною (соціальною) еволюцією вимагає виявлення й аналізу потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей персоналу й особливостей розвитку кар'єри на вітчизняних підприємствах, де вона слабко детермінована. Проведений аналіз дозволив виявити найбільш ефективні методи управління кар'єрою, що полягають у консультуванні з питань кар'єри, формуванні індивідуальної кар'єрної стратегії, вивченні ціннісно-мотиваційного змісту кар'єри і ступеня узгодженості індивідуальних кар'єрних стратегій з інтересами суспільства. Застосування перерахованих методів можливо тільки за умови їх органічного сполучення з тенденціями організаційної еволюції. Отже, пропонується для вдосконалення кар'єрного розвитку персоналу в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР розробити «Положення про оцінку та контроль за розвитком кар'єри персоналу». Останнє являє собою документ, що регламентує процес управління кар'єрою в медичному закладі. Положення повинно включати такі розділи [13]:

- 1) загальна частина;

- 2) цілі та завдання кар'єри;
- 3) організація управління кар'єрою;
- 4) оцінка персоналу у просуванні кар'єри;
- 5) порядок підготовки та прийняття рішень про кар'єру;
- 6) система документації, що використовується.

«Положення про оцінку та контроль за розвитком кар'єри персоналу в організації» повинно вводитися наказом директора і поширюватися на всіх співробітників КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР.

Необхідно запровадити систематичні курси з підвищення кваліфікації. Для цього потрібно розробити план-графік з підвищення кваліфікації персоналу. Графік повинен містити відомості про співробітника: структурний підрозділ, займану посаду, форму підвищення кваліфікації, строк і місце проведення навчання, відмітку про проходження курсів підвищення кваліфікації, а також результат навчання. Зведені плани-графіки повинні складатися службою з персоналу, а також повинен здійснюватися контроль за своєчасністю їх виконання та проводитися оцінка результатів підвищення кваліфікації персоналу.

Досліджуючи систему управління персоналом в медичній установі варто звертати особливу увагу на процедуру адаптації персоналу, яка, звісно, має місце в стоматологічній поліклініці, однак, реалізується через стандартні процедури для всіх категорій персоналу. Питання адаптації співробітника в професійному середовищі мають досить важливе місце в дослідженні ефективності його діяльності. Переглянувши приклади роботи передових медичних клінік [22] та значну кількість результатів наукових досліджень можемо запропонувати як варіант в напрямку вдосконалення - розробку та затвердження програми експрес-адаптації.

Тобто ми пропонуємо керівнику відділу кадрів розробити та погодити з директором і завідувачами відділень даного медичного закладу документ, в якому спланувати заходи націлені на швидку та комфортну соціально-

психологічну адаптацію працівника на своєму робочому місці. Приклад такої програми нами розроблено на надається в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Програма адаптації персоналу в КНП «СМКСП» СМР та шляхи її реалізації

Проблема	Блок програми	Заходи	Відповідальні особи	Терміни
Відсутність поділу адаптації за її видами (первинна, вторинна)	Оціночний блок	Первинна співбесіда	спеціаліст відділу кадрів, завідувач відділенням	До початку прийому на роботу
Помилки в роботі	Наставництво	Закріплення наставника із складу персоналу (на суспільних засадах)	Спеціаліст відділу кадрів	1-3 дні
Не належне знання внутрішньої локальної документації, слабка орієнтація в медичній установі	Орієнтація	Екскурсія поліклінікою, ознайомлення з робочим місцем, знайомство з колективом, вивчення нормативно-правових документів даного закладу, обізнаність щодо тривалості робочого дня та специфіки роботи	Наставник, спеціаліст відділу кадрів, спеціаліст з охорони праці	1-2 тижні
Відсутня програма навчання нового співробітника	Навчання	Складання індивідуального плану навчання співробітника для поступового ускладнення завдань, проведення тренінгів, лекції	Спеціаліст відділу кадрів, наставник	2-3 тижні
Швидка втомлюваність, конфлікти у колективі	Адаптація	Введення матеріального заохочення на випробувальний термін, створення кімнати відпочинку для співробітників	Керівник медичного закладу, керівник відділення, спеціаліст відділу кадрів, наставник	3 місяці
Звільнення співробітника після адаптаційного періоду	Функціональний	Проведення опитування співробітника з питання проходження адаптаційного періоду та на предмет виникнення труднощів у цей період, опитування наставника, опитування керівника відділення	Керівник медичного закладу, керівник відділення, спеціаліст відділу кадрів	1-1,5 роки

Джерело: сформовано автором з використанням методики [9]

Викладена програма передбачається для запровадження в якості «експрес-адаптації» для нового співробітника та засвоєння ним посадових обов'язків при входженні в колектив. Програму адаптації необхідно розробляти для кожного співробітника індивідуально. Важливими є блок програми.

Першим блоком передбачено оцінку рівня підготовки нового члена колективу. На цьому етапі процес адаптації різниться, а саме, при переході особи з іншого місця роботи, тобто при наявності досвіду роботи, адаптація такого працівника буде швидшою та значно простішою, ніж у того, який влаштовується влаштовується на перше місце роботи, наприклад, після закінчення навчального закладу. На даному етапі відбувається ознайомлення з всіма відділеннями медичного закладу, з його колективом, «культурою поведінки», відбувається роз'ясненням посадових обов'язків тощо.

Такий блок як наставництво для новачка є особливо важливим, так як відбувається безпосереднє знайомство з наставником – працівником відповідальним за ділянку тієї роботи де буде працювати особа. Проводиться особисте знайомство із необхідною інформацією.

Третій блок «орієнтованість» забезпечує безпосереднє поєднання теоретичних знань, практичних навичок та здатності до швидкого сприйняття співробітника. Тобто останньому в практичному сенсі варто пояснити та ознайомити його з специфікою роботи у відповідності до посадових обов'язків. Даний етап передбачає відвідування екскурсій, при можливості – лекцій, перегляд та переймання практичного досвіду. Про навчання працівника, який тільки влаштувався на роботу в програмі адаптації (четвертий блок) передбачена організація системи навчання (за потреби). На цьому ж етапі доречним є ускладнення задач, яке має бути поступовим. Метою даного етапу є входження новим співробітником в курс визначеної справи та пом'якшення адаптаційного стресу. На даному етапі варто проводити навчання працівника у відповідності із загальноприйнятими нормами, проводити перевірку його на здатність вирішувати проблеми в ситуації, що може складатися в закладі охорони здоров'я.

На передостанньому п'ятому етапі, який можемо назвати як «адаптація в дії» новий співробітник приступає до виконання своїх посадових обов'язків, чітко проявляючи міжособистісні відносини в колективі. Відповідальним особам за цей етап (керівнику медичної установи, керівнику відділення, спеціалісту відділу кадрів, наставнику) для своєчасного реагування та за необхідності корегування, необхідно професійно та вчасно відстежити якість проходження співробітником даного етапу

Функціональний - це заключний етап процесу адаптації, характеризується засвоєнням працівником посадових обов'язків, а також до повної сприйнятливості працівником звичаїв, організаційної культури, робочого розпорядку тощо, які діють в колективі.

Таким чином, для поширення наших умовиводів та розробок в КНП «СМКСП» СМР доцільно було б провести на рівні даної установи наступні заходи: керівнику відділу кадрів провести профорієнтаційну роботу серед завідувачів відділень, наставників та всіх інших співробітників залучених до процесу адаптації; спеціалісту служби персоналу розробити анкети та провести анкетування серед наставників для роз'яснення проблемних моментів; спеціалісту служби персоналу провести вибіркове експертне дослідження нових співробітників, які пройшли процедуру адаптації.

Для дієвості запропонованої програми адаптації вважаємо, що всі отримані результати по вище зазначеним пунктам слід розділяти на кілька позицій, обговорювати з керівником КНП «СМКСП» СМР на основі чого вносити корективи для реалізації головної мети націленої на сприяння зростанню індивідуального вкладу кожного медичного працівника.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення управління системи управління персоналом досліджуваного закладу охорони здоров'я.

У першому розділі на основі аналізу позицій науковців з'ясовано, що найважливішим активом медичного закладу є персонал. У сучасних умовах кваліфікаційно-професійні навички вже недостатні, потрібна швидка реакція, адаптивність, мобільність, готовність узяти на себе рішення і додаткові обов'язки, самостійність і прагнення до професійного зростання. Система управління персоналом – це система у якій реалізуються функції управління персоналом, та включається підсистема загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Обґрунтовано, що метою системи управління персоналом медичного закладу є забезпечення організації кваліфікованими співробітниками, які відповідають її цілям і стратегії його розвитку.

Дослідженнями встановлено, що потужність КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР становить 600 осіб. Заклад надає стоматологічну допомогу за такими основними напрямками як: терапевтична, хірургічна та ортопедична стоматологія. У 2022 р. штат співробітників стоматологічної поліклініки налічував 126 осіб., більшість з яких медичні працівники, це близько 77%. Питома вага середнього медичного персоналу в структурі всіх працівників поліклініки в 2022 р. складала 32,54%.

В досліджуваному нами закладі переважають працівники із стажем роботи понад 30 років, у 2022 р. 53 особи тобто більше 42 %, як негативний момент зафіксовано, що молоді фахівці неохоче влаштовуються в державну стоматологічну поліклініку, віддаючи перевагу приватній медицині з більш вищою заробітною платою.

Дослідженнями, більшою мірою, охоплено систему управління

персоналом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР. Це система, у якій реалізуються функції управління персоналом у процесі обґрунтування вироблення ухвалення та реалізації управлінських рішень. Турбота про кваліфіковані кадри, їх закріплення в закладі трансформуються в турботу про людину праці, її благополуччя, а тому розробляються спеціальні програми, законодавчо закріплюються соціальні пільги з метою збереження персоналу. Умовою успіху КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР є охоплення трьох основних сфер. Це орієнтація на клієнта; орієнтація на співробітників; орієнтація на процеси. При управлінні людськими ресурсами запроваджують в дію концепцію «людиноорієнтованого управління». Завдяки їй особлива увага приділяється впливу організаційної культури на поведінку працівників.

У процесі аналізу системи управління персоналом в КНП «СМКСП» СМР нами виявлено проблеми, з - поміж яких недоукомплектованість штату медичного персоналу кваліфікованим персоналом, відсутність автоматизації функцій управління персоналом, недосконалість управління розвитком, оплати праці та мотивації персоналу, неефективність системи адаптації.

Отже, стосовно кадрового забезпеченням, пропонується налагодженням кадрової роботи в частині кадрового планування, також внесені практичні пропозиції щодо вдосконалення системи підбору і відбору персоналу.

Пропонуємо внесення корективів в роботу відділу кадрів, «осучаснивши» його розширивши перелік функцій служби персоналу та доповнивши кваліфікованим спеціалістом, який, наразі, займається окремими кадровими питаннями, проте займає посаду спеціаліста бухгалтерського відділу. Прогнозовані річні витрати на утримання спеціаліста служби персоналу становитимуть майже 165 тис. грн., однак, якщо враховувати той факт, що запропонована кандидатура вже є працівником підприємства і сума його посадового окладу рівнозначна тій, що планується, то витрати медичного закладу будуть мінімальними.

Пропонується запровадження в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР автоматизації функцій управління персоналом, зокрема

використання програмного забезпечення «Медичні кадри», забезпечення технічного супровіду, запропонованого програмного забезпечення пропонується покласти на згаданого вище спеціаліста.

З метою оптимізації матеріального стимулювання розроблено систему додаткових виплат за високу якість наданих стоматологічних послуг, досягнення високого професійно-кваліфікаційного рівня, інноваційну активність та відданість медичній установі. В рамках розвитку системи нематеріального стимулювання запропоновано створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу, розвиток систем наставництва та кар'єрного зростання. З цією метою пропонується запровадження «Положення оцінювання та контролю розвитку кар'єри персоналу в КНП «СМКСП» СМР», розроблення плану підвищення кваліфікації персоналу, програми адаптації персоналу в КНП «СМКСП» СМР та шляхи її реалізації.

Таким чином, ефективне проведення медичної реформи потребує висококваліфікованого, мотивованого медичного персоналу, здатного опановувати нові методи діагностики та лікування, що вимагає нових підходів до управління медичними закладами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250> (дата звернення: 17.01.24).
2. Березянко Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5> (дата звернення: 12.02.24).
3. Березюк Т.П. Мотиваційний аспект розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів в умовах вищого навчального закладу освіти. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 57-60. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-13> (дата звернення: 30.01.24).
4. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8 №6. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/163107> (дата звернення: 29.01.24).
5. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165-170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 28.01.2024).
6. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
7. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія/ за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г.Ю. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/18923/1/МОНОГРАФІЯ_2.pdf (дата звернення: 16.02.24).

8. Карп'як М.О., Горбова Х.В. Збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України в умовах російської агресії. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 57-62. URL: https://re.gov.ua/re202202/re202202_057_KarpyakMO,HorbovaKhV.pdf. (дата звернення: 30.01.24).

9. Карпенко А.В. Людський потенціал в основі формування інноваційної системи. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5 (05). С. 260-264. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/50.pdf (дата звернення: 30.01.24).

10. Лаптев В.Г. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. дис. докт. екон. наук. Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Харків, 2019. 570 с. (дата звернення: 24.01.24).

11. Митрофанова Є.А., Митрофанова А.Є. Екосистемний підхід для трансформації управління людськими ресурсами. *Лідерство та менеджмент*. 2022. Том 9. № 1. С. 201–218. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.9.1.114296> (дата звернення: 23.01.2024).

12. Турчіна С.Г., Азаров В.В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність: визначення і особливості розвитку в умовах глобальних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2607> (дата звернення: 24.01.24).

13. Огієнко М.М. Огієнко А.В. Теоретичні засади дослідження людського потенціалу. *«Проблеми системного підходу в економіці»*: збірник наукових праць. Випуск 1(75) Ч. 1 С. 31-36. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_75_1_2020_ukr/1_75_1_2020.pdf (дата звернення: 11.02.24).

14. Петринська В.В. Особливості понятійно-категорійного апарату у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2022. № 12. С. 65-80. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-65-80](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-65-80) (дата звернення: 24.01.24).

15. Пивовар П.В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 5–6. С. 24-32. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.5-6.24 (дата звернення: 25.12.23).

16. Рекало Ж.В. Мотивація та стимулювання як складові системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. (Полтава, 30-31 березня 2023 р.). С. 482-484 URL:

https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch2sekcii_a5101.pdf (дата звернення: 22.02.24).

17. Рекало Ж.В. Система управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в XXI столітті*: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 30 вересня 2023р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С. 19 - 21 URL: <http://www.economics.in.ua/2022/12/25-2022.html> (дата звернення: 25.02.24).

18. Рябоволик Т.Ф., Андрощук І.О. Людський потенціал в умовах євроінтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-1> (дата звернення: 30.01.24).

19. Седікова І., Мироненко Б. Людський потенціал: артикуляція понять. *Food Industry Economics*. 2022. 14 (3). С. 32-36. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2359> (дата звернення: 25.12.23).

20. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.

21. Філатов Б. А. Сучасне управління людськими ресурсами: політичні, економічні та комунікаційні засади. *Регіональні студії*. 2022. № 30. С. 108-111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.30.18> (дата звернення: 16.02.24).

22. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Сучасні підходи до організації інноваційно-орієнтованої політики управління персоналом. *АгроСвіт*. 2022. № 12. С. 22-27.

23. Щокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. 2020. С. 343-346. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-62> (дата звернення: 25.01.24).

24. A Universal Truth: No health without a workforce. *Сайт ВОЗ*. URL: <http://www.who.int/> (дата звернення: 18.07.23).

25. Ahmed A., Ogalo H. S. From HRM to E-HRM: Contemporary Developments from Scholarly Work. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*. 2020. № 1. P. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.01.001> (дата звернення: 26.12.23).

26. Almashyakhi A. An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2022. Vol. 10. P. 542-556. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103033> (дата звернення: 13.02.24).

27. American Board of Surgery ABS in-training examination. Accessed August 3, 2020. URL: <https://www.absurgery.org/> (дата звернення: 13.12.23).

28. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p. (дата звернення: 23.12.23).

29. Han S., Shanafelt TD., Sinsky CA., et al. Estimating the attributable cost of physician burnout in the United States. *Ann Intern Med*. 2020. Vol. 170 (11). P. 784-790. DOI: [10.7326/M18-1422](https://doi.org/10.7326/M18-1422) (дата звернення: 14.01.24).

30. Kisely S, Warren N, McMahon L, Dalais C, Henry I, Siskind D, et al. Occurrence, prevention, and management of the psychological effects of emerging virus outbreaks on healthcare workers: rapid review and meta-analysis. *BMJ*. 2020. May 5;369:m1642. PMID: 32371466. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.m1642> (дата звернення: 04.02.24).

31. Maslach C., Jackson S., Leiter M. Maslach Burnout Inventory Manual 4th edition MindGarden: 2021. Pp. 35.

32. Milon M., Alam M. and Pias M. Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2022. Vol. 10. P. 403-417. DOI: <https://doi:10.4236/jhrss.2022.103024> (дата звернення: 03.02.24).

33. Oborina A. V. The evolution of human resource management. *Business Strategies*. 2021. vol. 9. issue 1. DOI: 10.17747/2311-7184-2021-1-25-31 (дата звернення: 24.01.24).

34. Petrova I., Albdane M. Specificity of human resources management at small enterprises: European and Ukrainian experience. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 5–6 February 2020. P. 288–290 (дата звернення: 22.01.24).

ДОДАТКИ

Додаток А

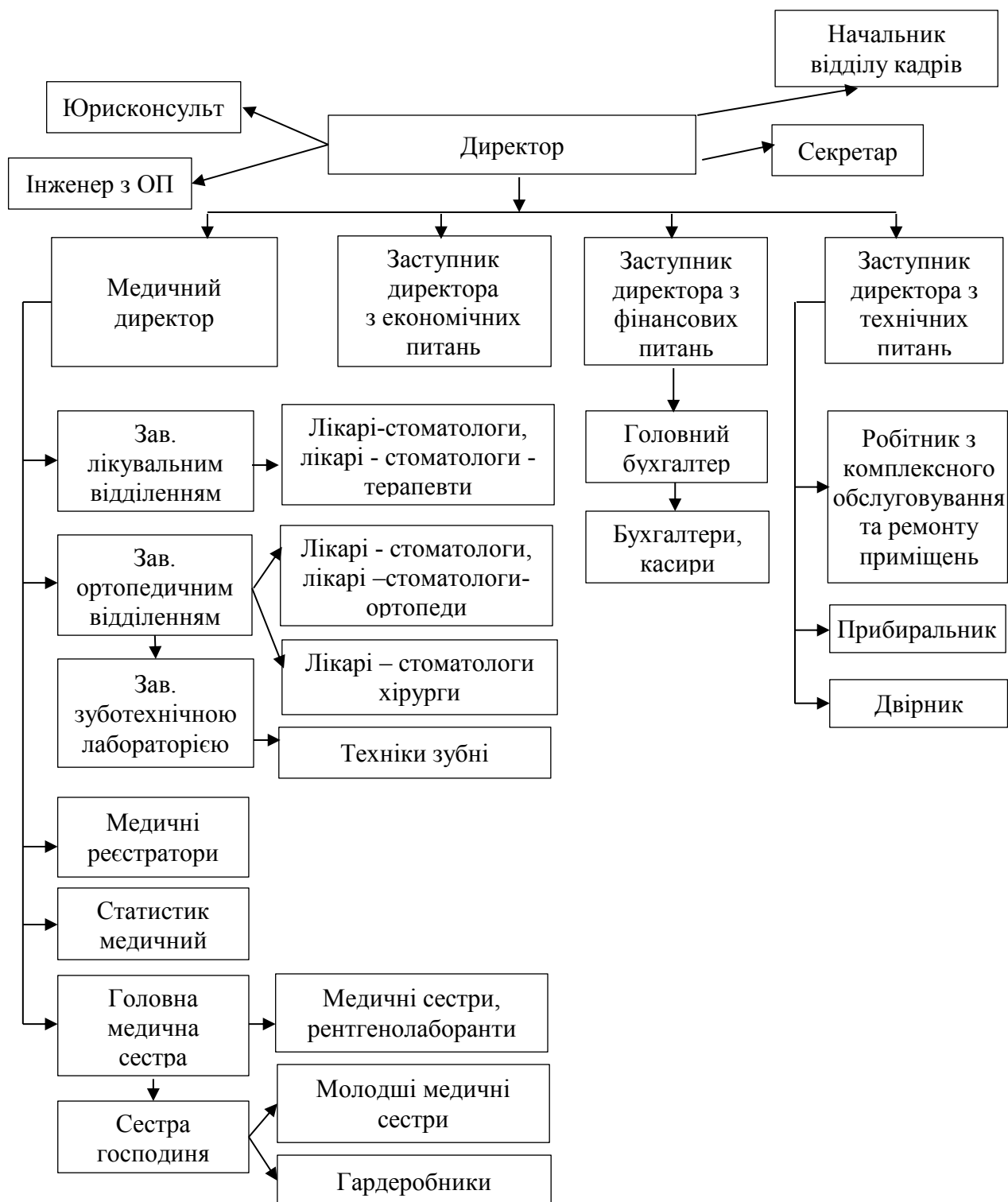


Рисунок А1 - Структура управління КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Додаток Б

ШАНОВНІ РЕСПОНДЕНТИ!

Ваші відповіді допоможуть вирішенню комплексу задач з удосконалення системи управління персоналом закладу

1. Чи ви задоволені наданими можливостями кар'єрного зростання (навчання, підвищення кваліфікації)?
2. Чи існують у вас певні особисті перспективи щодо кар'єри?
3. Чи ви задоволені можливістю цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності?
4. Чи готові ви до конкурентної боротьби за певні посади у вашому медичному закладі?
5. Чи надається вам можливість успішного виконання посадових обов'язків?
6. Чи надається вам можливість показати набуті знання та навички?
7. Чи ви задоволені стимулюванням до кар'єрного зростання (індивідуальні бесіди за планом кар'єрного просування, формування кадрового резерву)?
8. Чи ви задоволені стимулюванням кар'єрою як засобом стимулювання за успіхи в своїй трудовій діяльності?
9. Чи ви задоволені моральним стимулюванням кар'єрних досягнень в КНП «СМКСП» СМР?
10. Чи задоволені ви матеріальним стимулюванням в КНП «СМКСП» СМР?

Додаток В

АНКЕТА

Доброго дня, шановні колеги! До Вашої уваги представлена анкета, спрямована на вивчення громадської думки щодо системи управління персоналом у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР. Вам необхідно вибрати варіант відповіді на поставлене запитання або вписати свій варіант.

Запитання:

1. Як Ви оцінюєте авторитетність керівництва Вашого структурного підрозділу(потрібне підкреслити)?

- ✓ висока;
- ✓ середня;
- ✓ низька.

2. На Вашу думку, яка система управління персоналом існує в організації (потрібне підкреслити)?

- ✓ адміністративна;
- ✓ економічна;
- ✓ соціально-психологічна;
- ✓ змішана.

3. Який рівень кваліфікації притаманний, на Вашу думку більшості управлінців Вашого медичного закладу (потрібне підкреслити)?

- ✓ високий;
- ✓ середній;
- ✓ низький.

4. Яка важливість таких показників якості управління закладом як (напроти кожного показника необхідно вибрати рівень: високий, середній, низький):

Показник	Висока	Середня	Низька
стійкість системи управління			
адаптивність системи управління			
управлінська інформаційна система			
кваліфікація менеджменту			
авторитетність керівництва			

5. Чи високий рівень адаптивності (гнучкості) системи управління (потрібне підкреслити)?

- ✓ – високий;
- ✓ – середній;
- ✓ – низький.

✓ Чи оціните рівень фінансової незалежності Вашої поліклініки як (потрібне підкреслити)?

- ✓ – високий;

- ✓ – середній;
 - ✓ – низький.
6. Яка політика Вашого закладу охорони здоров'я у соціальній сфері (потрібне підкреслити)?
- ✓ – високо розвинена;
 - ✓ – розвинена;
 - ✓ – початкова;
 - ✓ – відсутня.
7. Яка Ваша оцінка наявної здатності закладу залучати та зберігати талановитих працівників (потрібне підкреслити)?
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.
8. Оцініть якість персоналу Вашого медичного закладу (потрібне підкреслити)
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.
9. Який рівень задоволеності роботою співробітників Вашої медичного закладу потрібне підкреслити)?
- ✓ – високий;
 - ✓ – середній;
 - ✓ – низький.
10. Оцініть систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу Вашого медичного закладу (потрібне підкреслити)
- ✓ – високо розвинена;
 - ✓ – розвинена;
 - ✓ – початкова;
 - ✓ – відсутня.
11. Яка плинність персоналу у Вашій стоматологічній поліклініці (потрібне підкреслити)
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.

Дякуємо!