

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОДНАРЧУК Роман Васильович

**Кадровий аудит в закладі охорони здоров'я / Personnel
audit in a health care institution**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм - 22
Р.В. Боднарчук

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО АУДИТУ В МЕДЗАКЛАДІ	6
1.1. Сутність кадрового аудиту та його значення для закладів охорони здоров'я	6
1.2. Методологія кадрового аудиту в медзакладі	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В МЕДЗАКЛАДІ ...	23
2.1. Організаційно-функціональна характеристика КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради	23
2.2. Аудит системи управління персоналом.....	30
2.3. Аудит правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин	36
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В МЕДЗАКЛАДІ	45
3.1. Удосконалення інформаційно-аналітичного супроводу кадрового аудиту в медзакладі	45
3.2. Підвищення ефективності кадрової політики медзакладу	49
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність проблеми. Кадри завжди були визнані одними з ключових факторів, що визначають успішність функціонування організації. Ефективне функціонування будь-якої компанії залежить від рівня знань, компетенцій, кваліфікації, дисципліни, здатності працювати в команді, а також якості міжособистісних відносин, мотивації та здатності розв'язувати проблеми зі сторони персоналу та керівного складу. Відтак, кадрова політика є необхідною складовою управління організацією та спрямована на ефективний добір, адаптацію, навчання персоналу й перенавчання згідно з потребами компанії. Остаточною метою кадрової політики є створення дружньої, відповідальної та високопродуктивної команди, яка здатна ефективно вирішувати завдання, що відповідають місії та стратегії організації.

Успішна діяльність сучасних підприємств залежить від стану соціально-трудових відносин у колективі, системи організації та оплати праці, умов праці та рівня професійного потенціалу працівників. Тому надзвичайно важливим є аудит персоналу як інструмент для оцінки стану управління персоналом, виявлення помилок та визначення можливостей ефективного використання робочої сили в підприємстві. Аналіз якості соціально-трудових процесів й ефективності системи управління персоналом обумовлює потребу в проведенні кадрового аудиту. Цей аудит сприяє повному та ефективному використанню ресурсу персоналу, підвищує продуктивність праці, зменшує плинність кадрів і виявляє необхідність у плануванні розвитку персоналу.

Кадровий аудит – це систематичне оцінювання і аналіз кадрових процесів, практик для визначення сильних й слабких сторін персоналу.

У контексті закладів охорони здоров'я, кадровий аудит спрямований на оцінку ефективності кадрового управління, процесів найму, збереження та розвитку персоналу, а також на виявлення можливих проблем, що можуть вплинути на якість надання медпослуг.

Загалом, кадровий аудит є важливим інструментом для покращення

управління персоналом у медзакладах, забезпечення якості мед послуг та відповідності нормативним вимогам. Він допомагає організації зрозуміти її потреби щодо персоналу та розробити стратегії для ефективного управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання теоретичної сутності, цілей і методів кадрового аудиту є предметом уваги науковців: Т. Авраменко, Ю. Баклаженко, О. Граніт, О. Дяків, Т. Збрицька, Л. Калашнікова, Г. Корицький, Ж. Крисько, Л. Круп'як, Н. Лук'янченко, В. Лученко, В. Островерхов, Л. Прокопець, Р. Романів, Я. Сало, З. Урусова, А. Шелягов.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення і обґрунтування методичних основ і практичних рекомендацій щодо кадрового аудиту в медзакладі.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- окреслити сутність кадрового аудиту та його значення для закладів охорони здоров'я;
- дослідити методологію кадрового аудиту в медзакладі;
- надати організаційно-економічну характеристику КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради;
- провести аудит системи управління персоналом;
- провести аудит правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин;
- окреслити напрями удосконалення інформаційно-аналітичного супроводу кадрового аудиту в медзакладі;
- визначити шляхи підвищення ефективності кадрової політики медзакладу.

Об'єктом дослідження є процес кадрового аудиту в КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації кадрового аудиту в медзакладі.

Методи дослідження: діалектичний підхід, методи: аналізу і синтезу; порівняльного аналізу; ланцюгових підстановок; групування; графічного зображення. Використано системний підхід.

Практичне значення – рекомендації можуть бути використані менеджментом КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР у процесі кадрового аудиту в закладі.

Апробація. Опубліковано 2 тези доповідей [6; 7].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО АУДИТУ В МЕДЗАКЛАДІ

1.1. Сутність кадрового аудиту та його значення для закладів охорони здоров'я

В сучасних умовах управління підприємствами, поряд з проблемами бізнесового характеру й технологічного, виникають також проблеми управління людськими ресурсами. Нині все більше число керівників усвідомлюють, що конкурентна перевага є, насамперед, перевагою персоналу власного над персоналом конкурентів. Тому подальший розвиток підприємств неминуче зіткнеться з необхідністю підвищення ефективності за рахунок якісних змін в підходах до управління персоналом. З'ясувати про такі проблеми, а також знайти шляхи для їх вирішення дозволяє проведення кадрового аудиту.

Зазначимо, що не зважаючи на те, що поняття «кадровий аудит» є поширеним, проте конкретний зміст є відомим не усім.

Дефініція «аудит» – латинською «*audio*», означає «слухати». Тому «*auditor*» відповідно «той, хто слухає», «слухач». Аудит має довгу історію становлення. Його початки можна відслідкувати ще в давньому Китаї, близько 700 років до н.е. Тоді виникла посада Генерального аудитора, що забезпечував чесність державних службовців, функціонуючи як вид фінансового контролю. Схожі практики аудиту спостерігалися також в давніх Афінах, Єгипті, Вавилоні, Греції, Римі й інших країнах третього тисячоліття до н.е. В ті часи аудит виявлявся у формі перепису майна, перевірки кошторисів витрат, контролю надходження доходів до казни, а також у поданні та вислуховуванні звітів про результати господарювання. В Стародавньому Єгипті приблизно в 2600 році до н.е. спеціальні чиновники виконували облікові функції та

контрольні. У Римській імперії контрольні обов'язки покладалися на спеціальних службовців, що називалися кураторами.

Аудит виник в Англії наприкінці 19 ст., а потім поширився в інших промислово розвинутих країнах. В ході відбуваються системних економічних змін і в країнах пострадянського простору наприкінці 20 ст. у власників бізнесу виникла потреба у отриманні об'єктивної (без прикрашення) аналітичної картини стану справ підприємств і рекомендацій щодо оптимізації виробничої діяльності. Такі перевірки проводились незалежними експертами (аудиторами) і стосувалися, насамперед, фінансової звітності й бухгалтерської. За визначенням Комітету з основних концепцій бухгалтерського обліку Американської асоціації бухгалтерів, «аудит – це систематичний процес отримання й оцінки об'єктивних даних про економічну діяльність і події, визначення їх відповідності визначеним критеріям і представлення результатів зацікавленим користувачам» [56].

Зазначимо, що незважаючи на те, що в світовій практиці аудит в області управління персоналом є явищем, що вже склалося, для української економіки воно є новим явищем, визначення якого ще не устоялося. Крім того, чинне законодавство України не дає визначення поняття «аудит персоналу». Тому його трактування є дискусійне і в наукових колах, і ділових. Різні концепції аудиту вказують на те, що даний термін знаходиться ще у розвитку. Викликає особливий науковий інтерес сформований в пострадянському просторі кадровий аудит.

По-перше, дослідники використовують різні терміни, такі як «аудит персоналу», «аудит трудової сфери», «кадровий аудит», «соціально-кадровий аудит», хоча ці поняття синонімічні не тільки в розумінні їх сутності, але і в формуванні різних підходів до їх проведення. Це створює потребу в однозначному визначенні конкретної категорії.

По-друге, особливий інтерес становить визначення основних типів аудиторських послуг в області управління персоналом і розробка організаційно-методичних підходів до їх здійснення.

Аналізування наявної в наукових джерелах інформації щодо сутності дефініції «кадровий аудит» представимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «кадровий аудит»

Сутність кадрового аудиту	Науковець
Є специфічним видом аналізу кадрового стану організації, оцінки рівня її забезпечення трудовими ресурсами, способом забезпечення відповідності кадрової складової цілям та стратегії розвитку, а також інструментом визначення готовності організації до змін за рахунок її кадрового потенціалу	Т. Білорус, С. Фірсова [4]
Є перевіркою кадрової та іншої документації підприємства на відповідність вимогам чинного трудового законодавства	М. Донець [19]
Експертиза стану справ в частині кадрового менеджменту, що охоплює систему заходів щодо збору інформації, її аналізу, а також оцінки на цій основі ефективності діяльності організації, оцінки відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку, використання кадрового потенціалу і регулювання соціально-трудових відносин, формулювання рекомендацій для керівництва	А. Жуковська [23]
Процедура організаційно-правового та ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи (підсистем, функцій) управління персоналом підприємства, його кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку підприємства	В. Жуковська [24]
Незалежна (зовнішня) оцінка кадрового ресурсу підприємства і його потенціалу	В. Лученко [37]
Це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи структурного та кадрового потенціалу фірми її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття відповідних рішень в майбутньому	С. Романів, Л. Будник [55]
Це потужний інструмент, що дозволяє керівництву суб'єкта господарювання отримати інформацію про те, наскільки система управління персоналом відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею	С. Романів, І. Голяц, Р. Романів [56]
Інструмент діагностики та управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної та якісної оцінки персоналу в цілому і його окремих параметрів	С. Саченко, В. Серединська [59]
Сучасний метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства, відповідності кадрового потенціалу компанії її цілям і стратегії, перший етап побудови ефективної кадрової політики, інструмент підвищення результативності менеджменту та розвитку організації	І. Совершенна [61]
Кадровий аудит можна віднести до управлінського аудиту	С. Тарасов [65]

Примітка. Узагальнено.

Як бачимо, більшість авторів розглядають напрямки кадрового аудиту, враховуючи функції кадрової служби і не обмежуючись лише перевіркою відповідності кадрової документації законодавству. Вони також

зосереджуються на управлінських аспектах персоналу організації. Українські науковці розглядають кадровий аудит у контексті міжнародного досвіду, аналогічно до зарубіжних вчених, які вивчають поняття «*HR audit*», «*personnel audit*», «*staffing audit*». Проте, більшість українських компаній, які надають послуги кадрового аудиту, зазвичай зосереджуються на перевірці кадрової документації, і лише деякі з них здійснюють комплексний аналіз функціоналу HR-відділу. Іншими словами, для них кадровий аудит означає не лише перевірку документів, а й оцінку функціонування системи управління персоналом організації в цілому.

Зазначимо, що у процесі проведення кадрового аудиту визначається не лише відповідність працівників їхнім посадам, але й проводиться оцінка їхніх особистісних якостей, а також надається характеристика окремим співробітникам. Крім того, кадровий аудит дає можливість виявити формальні групи й неформальні в колективі працівників, їхніх лідерів та дослідити на підприємстві соціально-психологічний клімат. Кадровий аудит «повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування та використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого психологічного середовища у колективі» [4].

Отже, кадровий аудит – це процес оцінки та аналізу кадрового потенціалу, компетенцій, ефективності та управління персоналом в організації. Мета кадрового аудиту полягає в тому, щоб виявити сильні та слабкі сторони кадрового управління та зробити рекомендації з метою покращення роботи персоналу і відповідно досягнення стратегічних цілей організації.

На нашу думку, основні завдання кадрового аудиту:

1. Оцінка ефективності кадрового управління. Кадровий аудит дозволяє оцінити ефективність стратегій, політик та процесів кадрового управління в організації. Це включає аналіз виконання кадрових функцій, забезпечення дотримання законодавства, оцінку кадрової структури та розміру персоналу.

2. Виявлення слабких місць та ризиків. Кадровий аудит допомагає ідентифікувати проблемні аспекти кадрового управління, такі як недоліки в процесах підбору персоналу, недостатній розвиток кадрів або непридатність заробітної плати. Такі виявлені проблеми можуть потенційно призвести до погіршення продуктивності та зниження мотивації працівників.
3. Оптимізація робочих процесів. За допомогою кадрового аудиту можна виявити зайві адміністративні процедури та дублюючі завдання, що може призвести до зниження ефективності кадрових відділів. Покращення процесів дозволить звільнити час та ресурси для більш важливих завдань.
4. Оцінка кадрового потенціалу. Кадровий аудит допомагає визначити сильні сторони та слабкі персоналу організації, а також виявити потенціал для розвитку. Це може допомогти у визначенні програм розвитку та планів на майбутнє.
5. Забезпечення відповідності до законодавства. Кадровий аудит допомагає переконатися, що організація дотримується всіх вимог щодо працевлаштування, оплати праці, соціального захисту тощо. Це допомагає уникнути правових проблем та санкцій.
6. Підготовка стратегічних рішень. За результатами кадрового аудиту можна зробити обґрунтовані рекомендації щодо стратегічних рішень щодо управління персоналом, наприклад, перебудову кадрової структури, залучення нових талантів, реорганізацію підрозділів тощо.

Таким чином, кадровий аудит допомагає зробити бізнес-процеси організації більш ефективними, забезпечити оптимальне використання людських ресурсів та знизити ризики, пов'язані з управлінням персоналом.

Фахівці кадрового аудиту виокремлюють такі основні блоки кадрового аудиту (рис. 1.1):

- 1) організаційно-правовий «аудит персоналу»;
- 2) функціональний аудит;

3) аудит кадрового потенціалу персоналу» [29].

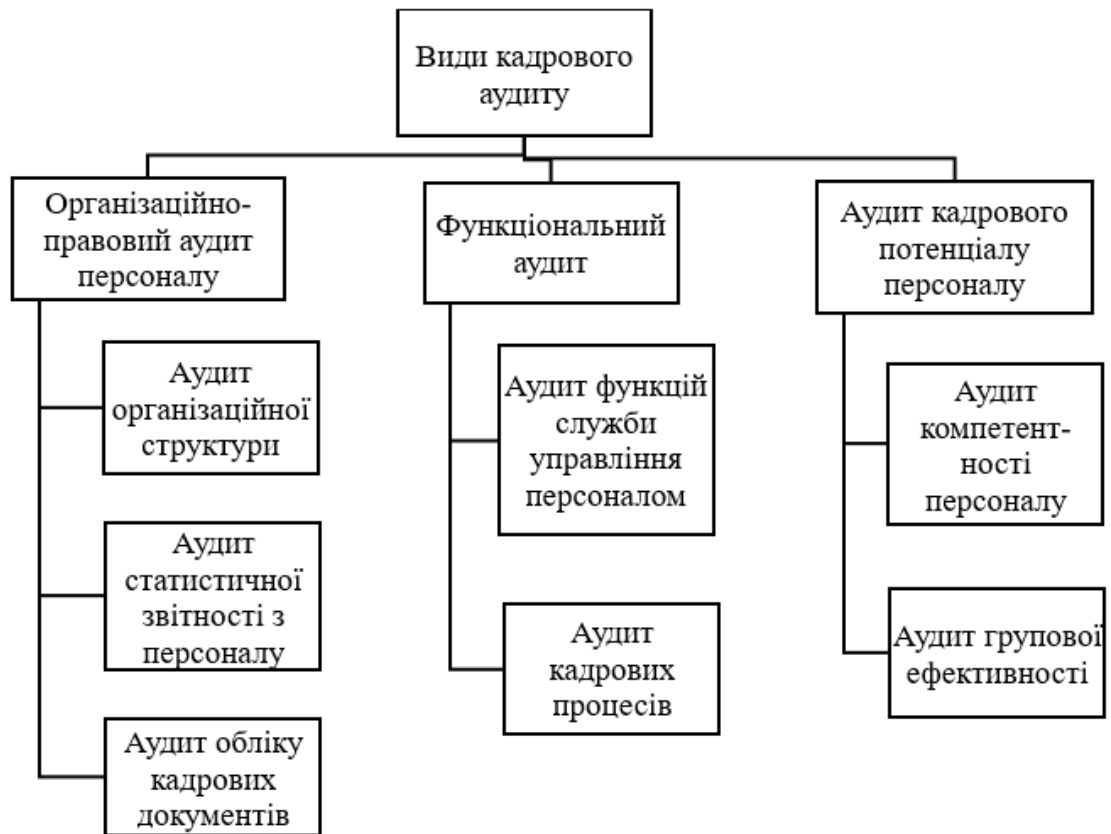


Рис. 1.1. Елементи кадрового аудиту

Примітка. Наведено на основі [29].

Отже, кадровий аудит – це система консультативної підтримки, аналітичного оцінювання й незалежного обстеження структурного потенціалу підприємства й кадрового для цілей та стратегії розвитку для підготовки та ухвалення рішень у майбутньому. Зауважимо, що кадровий аудит є потужним інструментом, що дозволяє вищому менеджменту отримати інформацію щодо відповідності системи управління персоналом цілям і завданням.

Кадровий аудит є систематичною оцінкою та аналізом персоналу задля визначення поточного стану кадрового потенціалу, його ефективності та розкриття можливостей для поліпшення. У контексті медзакладів кадровий аудит має на увазі оцінку персоналу, який працює у таких закладах, включаючи лікарів, медсестер, адміністративний персонал й інших працівників.

Значення кадрового аудиту для медзакладів включає певні аспекти (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Значення кадрового аудиту для закладів охорони здоров'я
Примітка. Побудовано автором.

Зауважимо, що кадровий аудит допомагає визначити наявність та кількість працівників у різних категоріях та спеціалізаціях, їх кваліфікацію та рівень компетентності. Це дозволяє закладам охорони здоров'я розуміти, які кадрові ресурси доступні і чи вистачає їх для забезпечення потреб пацієнтів.

Крім того, кадровий аудит дозволяє оцінити ефективність роботи медперсоналу та його внесок у досягнення цілей організації. Він дозволяє виявити слабкі місця та знайти шляхи для їх поліпшення, зокрема, включає аналіз рівня задоволеності працівників, оцінку їхніх компетенцій та виявлення можливостей для професійного розвитку, їх продуктивності, рівня відповідності медичним стандартам та якості надання медпослуг.

Кадровий аудит допомагає виявити прогалини в знаннях та навичках персоналу, що впливають на якість надання медпослуг, наприклад, недостатня

кваліфікація персоналу, неефективне управління та нестача ресурсів. Він надає рекомендації щодо поліпшення процесів надання меддопомоги та підвищення рівня задоволеності пацієнтів. На основі результатів аудиту можна розробити плани навчання та розвитку, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та поліпшення якості меддопомоги.

Кадровий аудит допомагає визначити, скільки медпрацівників необхідно для ефективного функціонування медзакладу. Він оцінює наявний персонал, його кваліфікацію, розподіл завдань та потенційні дірки у знаннях та навичках.

Кадровий аудит допомагає медзакладам зрозуміти, чи вистачає їх поточних кадрових ресурсів для задоволення потреб у наданні медпослуг, а також прогнозувати майбутні потреби у персоналі. Він допомагає визначити майбутні кадрові потреби медзакладу, зокрема, враховуючи демографічні тенденції, зростання попиту на медпослуги та розвиток нових технологій. Це дозволяє забезпечити належне планування зайнятості, рекрутинг та збереження кваліфікованих працівників через розроблення стратегії залучення, навчання та збереження медперсоналу.

Кадровий аудит виявляє можливі проблеми та ризики, пов'язані з медперсоналом, такі як висока плинність кадрів, незадовільна якість надання послуг, відсутність необхідних навичок або кваліфікації. Це дозволяє вжити заходів для вирішення цих проблем та зменшення ризиків.

У загальному, кадровий аудит є важливим інструментом для покращення управління персоналом у медзакладах. Він допомагає забезпечити належну організацію, планування та управління кадровими ресурсами, що є вирішальними для забезпечення якості та ефективності медпослуг.

1.2. Методологія кадрового аудиту в медзакладі

У практиці менеджменту кадровий аудит – це, з одного боку, метод спостереження, схожий на фінансовий чи бухгалтерський аудит, а з іншого – інструмент управління, що дозволяє вирішити конкретну проблему, що виникає в області трудових відносин.

Зазначимо, що в умовах ринкової економіки кадровий аудит необхідний для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проводиться він щоб підготуватись до прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу, розробки програми реформування організації.

Аудит персоналу, особливо в ринковій економіці, дозволяє підвищити прибутковість організації шляхом виявлення внутрішніх резервів щоб підвищити ефективність й продуктивність праці працівників. Кадровий аудит допомагає компаніям уникнути багатьох проблем у разі перевірок державними інспекторами, а також дозволяє оптимізувати організацію документообігу. За результатами кадрового аудиту мають бути здійснені консультаційна підтримка, аналітична оцінка та незалежна експертиза кадрового потенціалу.

Основною метою аудиту персоналу є оцінювання ефективності й продуктивності працівників як одного з найважливіших факторів забезпечення прибутковості та успішності організації.

Зазначимо, що обсяг і спрямованість аудиту варіюються в залежності від потреб організації та цілей проведення аудиторського огляду. Типові задачі кадрового аудиту представлені на рис. 1.3.

Оцінка дотримання законодавства передбачає перевірку відповідності кадрових процедур і політики вимогам діючого трудового законодавства щодо працевлаштування, умов праці, заробітної плати, безпеки праці тощо.

Аналіз кадрових документів – перевірка наявності та правильності укладених трудових договорів, документів про освіту, підтвердження кваліфікації, дозволів на роботу, оцінка стажу тощо.



Рис. 1.3. Типові задачі кадрового аудиту

Примітка. Побудовано автором.

Оцінка структури персоналу дасть змогу провести дослідження організаційної структури, займаних посад, ланцюжків керівництва та розділових повноважень для виявлення можливих дисбалансів або зайвих дублювань робочих місць.

Вивчення складу персоналу з точки зору кваліфікації, навичок, досвіду та рівня освіти щоб визначити потреби у підвищенні кваліфікації або додатковому навчанні необхідно проводити для аналізування кадрового складу.

Оцінка кадрових процесів включає аналіз ефективності рекрутингу, відбору, навчання, адаптації нових працівників, оцінки персоналу, планування

кар'єри тощо.

Визначення потреб у навчанні та розвитку допомагає встановленню діапазону навчальних потреб співробітників і розробка планів навчання та розвитку для поліпшення навичок і збільшення продуктивності.

Аналіз структури заробітної плати дозволяє оцінити систему оплати праці, забезпечення рівної оплати за однакову роботу й справедливого винагородження, порівняти з ринковими стандартами, ідентифікувати переваги й недоліки різних видів компенсації.

Вивчення клімату організації через збір даних та аналіз щодо задоволеності працівників, виявлення факторів, які впливають на їхнє ставлення до роботи та організації, а також проблемних аспектів робочої атмосфери, вивчення думок працівників щодо управління та корпоративної культури, перевірка дотримання етичних принципів і внутрішніх правил поведінки в організації дасть змогу оцінити задоволеність працівників.

Оцінка кадрового резерву через вивчення потенційних кандидатів для заміщення ключових посад або визначення потенційних лідерів й талановитих працівників для розвитку і реалізації стратегії компанії та розробка планів їх підготовки дасть змогу виявити перспективний кадровий резерв.

Аналіз ефективності систем мотивації та стимулювання працівників проводиться щоб підвищити продуктивність і задоволеність роботою.

В процесі кадрового аудиту оцінюються різні аспекти роботи з працівниками щоб забезпечити ефективне функціонування компанії та визначити можливі покращення. Основні напрями кадрового аудиту:

1. Оцінка кадрового «потенціалу організації, що включає аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу.

2. Оцінка структур управління організацією, тобто взаємозв'язок і підпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості / гнучкості організаційної конфігурації.

3. Діагностика та оцінка ефективності кадрових процесів і процедур управління, тобто спрямованість діяльності організації по відношенню до

персоналу» [37].

Тому предметом перевірки при кадровому аудиті можуть бути (рис. 1.4):

- 1) трудовий колектив організації;
- 2) методи управління персоналом й принципи;
- 3) конкретний напрям виробничої діяльності.



Рис. 1.4. Предмет перевірки при кадровому аудиті

Примітка. Побудовано автором.

Як показує практика, необхідність проведення в організації кадрового аудиту виникає з різних причин. Ініціаторами ж кадрового аудиту можуть виступати такі суб'єкти аудиту внутрішнього й зовнішнього:

- менеджмент організації;
- акціонери;
- керівництво вищими організаціями;
- органи державної виконавчої влади (інспекції, установи, судові виконавці).

Зазначимо, що організаторами процесу аудиту є керівники та працівники служби управління персоналом, а також керівники вищестоящих організацій. Виконавцями й учасниками процесу виступають кадровики, внутрішні консультанти й зовнішні, експерти, профспілкові лідери, акціонери, клієнти й співробітники.

Залежно від того, яка організація ініціює кадровий аудит, його цілі

можуть бути різними. Наприклад, інспекції праці найчастіше перевіряють якість виконання трудового законодавства, а аудит системи управління персоналом проводиться для виявлення порушень і відхилень від правових норм в одній або всіх функціях (процесах) управління персоналом.

Аудит системи управління персоналом може бути також ініційований керівництвом. Наприклад, керівництво компанії зацікавлене в отриманні інформації про можливі загрози для розвитку потенціалу співробітників організації. Тоді метою аудиту системи управління персоналом буде вивчення впливу різних факторів (функцій, ресурсів) на формування, використання та розвиток трудового потенціалу. Можливо, керівництво буде цікавитися, як управління персоналом вплинуло на результати роботи окремого підрозділу або всієї компанії, тоді аудит системи управління персоналом спрямований на вивчення кількості та якості роботи з працівниками у всій компанії чи підрозділі.

На сьогоднішній день, крім труднощів при визначенні сутності кадрового аудиту, існує і така важлива проблема, котра пов'язана із процедурою його проведення. Важливо визначити зміст й завдання кожного етапу аудиту персоналу в залежності від конкретної ситуації або предмета дослідження. Дослідження наукових робіт дозволило виявити модель проведення кадрового аудиту (рис. 1.5). Розглянемо їх.

Визначення цілей кадрового аудиту. Наприклад, може бути необхідно оцінити ефективність процесу набору персоналу, оцінити кваліфікацію та компетентність працівників, виявити слабкі місця в системі управління персоналом тощо.

Після визначення цілей обирають методи й інструменти, які використовуватимуться під час аудиту. Це можуть бути анкети, інтерв'ю, аналіз документації, спостереження, оцінка навчальних програм тощо.

На наступному етапі здійснюється збір необхідних даних, що стосуються кадрової сфери медзакладу. Це дані про кількість працівників, їхні кваліфікацію, досвід роботи, структуру організації, систему управління

персоналом, навчальні програми, систему мотивації тощо. Потім проводиться аналіз цих даних з метою виявлення поточного стану кадрової сфери й виявлення проблемних аспектів.

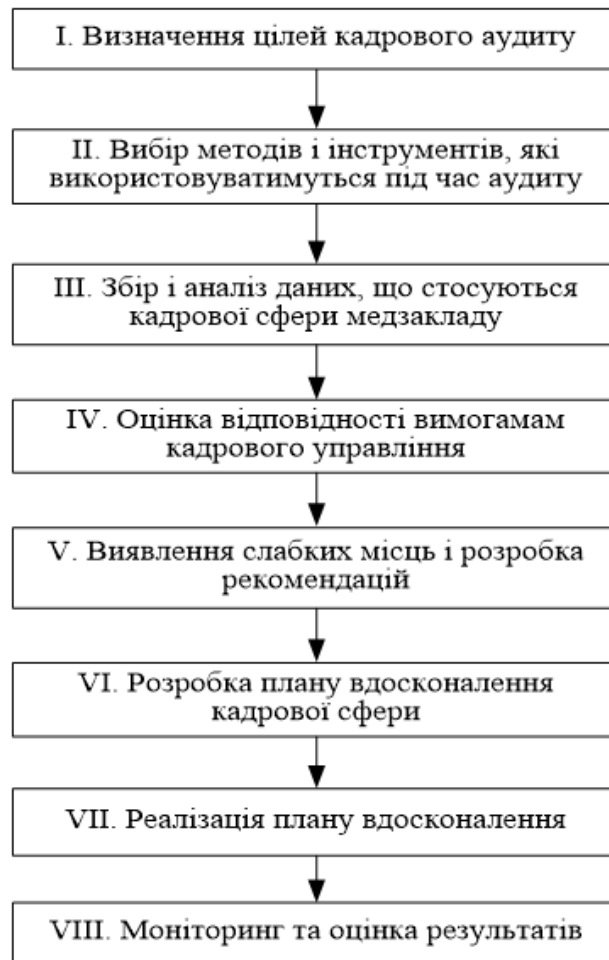


Рис. 1.5. Модель проведення кадрового аудиту

Примітка. Наведено за [59].

Для оцінки відповідності порівнюються отримані дані з встановленими стандартами, політиками та процедурами. Це дозволяє визначити, наскільки заклад відповідає вимогам кадрового управління.

На основі отриманих даних й оцінки відповідності виявляються слабкі місця в кадровій сфері. Далі розробляються рекомендації щодо вдосконалення процесів набору персоналу, розвитку та навчання, системи оцінки працівників, мотивації.

На основі рекомендацій складається план дій з удосконалення кадрової

сфери, де визначаються конкретні кроки, строки та відповідальні особи за їх реалізацію. У подальшому виконуються заходи з реалізації плану вдосконалення відповідно до визначених кроків та строків. Після виконання плану вдосконалення проводиться моніторинг й оцінка результатів. Це дозволяє встановити, наскільки ефективними були вжиті заходи та чи були досягнуті поставлені цілі.

Крім цього, важливо зазначити, що методологія кадрового аудиту може варіюватися залежно від конкретних потреб та характеристик медзакладу.

Завдання аудиту персоналу полягають у використанні різного методичного інструментарію для проведення перевірки, аналізу та розробки рекомендацій, які ґрунтуються на методах економіки праці, статистики, управління персоналом, соціології, психології, ергономіки, юриспруденції.

Усю сукупність методів аудиту персоналу зазвичай поділяють на три групи:

- 1) організаційно-аналітичні;
- 2) соціально-психологічні методи;
- 3) економічні методи.

Зазначимо, що організаційно-аналітичні методи базуються на аналізі кадрової документації та звітності за перевірений період, а також найважливіших показників роботи, що свідчать про результати діяльності організації, її персоналу. В першу чергу перевіряє така документація та звітність організації:

- баланс трудових ресурсів організації;
- опис робіт і технічні умови;
- посадові інструкції;
- дані про витрати на працевлаштування, навчання, перепідготовку, звільнення персоналу;
- заповнені працівниками та кандидатами на вакансії анкети та тести;
- документи, що характеризують ступінь травматизму працівників й професійних захворювань тощо.

До основних показників роботи, які найбільше впливають на ефективність (прибутковість) організації, відносяться:

- 1) показники використання праці та робочого часу;
- 2) якість праці і продуктивність;
- 3) заробітна плата.

Соціально-психологічні методи полягають у проведенні соціологічних опитувань, анкетування, індивідуальних і колективних бесід, інтерв'ю з працівниками різних рівнів і категорій. Ця група методів є найбільш ефективною для оцінки задоволеності роботою, ставлення працівників до своєї роботи, відносин у колективі, мотивації праці, ефективності управління та системи оплати праці тощо.

Економічні методи дають змогу шляхом порівняння економічних показників і соціальних функціонування організації із нормами і нормативами, що законодавчо встановлені, чи із середніми (найкращими) показниками по галузі (групі однотипних організацій) оцінити: конкурентоспроможність на ринку праці; ефективність роботи служб управління персоналом; ефективність самого кадрового аудиту.

Отже, кадровий аудит є корисним інструментом для організацій для покращення управління персоналом, забезпечення відповідності з правилами і законодавством, зниження витрат на персонал і збільшення продуктивності працівників. Він допомагає локалізувати проблеми і впроваджувати ефективні зміни для досягнення успіху організації.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах управління підприємствами, поряд з проблемами бізнесового характеру й технологічного, виникають також проблеми управління людськими ресурсами. Подальший розвиток підприємств неминуче зіткнеться з необхідністю підвищення ефективності за рахунок

якісних змін в підходах до управління персоналом. З'ясувати про такі проблеми, а також знайти шляхи для їх вирішення дозволяє проведення кадрового аудиту.

Кадровий аудит – це процес оцінки та аналізу кадрового потенціалу, компетенцій, ефективності та управління персоналом в організації. Мета кадрового аудиту полягає в тому, щоб виявити сильні та слабкі сторони кадрового управління та зробити рекомендації з метою покращення роботи персоналу і відповідно досягнення стратегічних цілей організації.

Як показує практика, необхідність проведення в організації кадрового аудиту виникає з різних причин. Ініціаторами ж кадрового аудиту можуть виступати різні суб'єкти аудиту.

Кадровий аудит є корисним інструментом для медорганізацій для покращення управління персоналом, забезпечення відповідності з правилами і законодавством, зниження витрат на персонал і збільшення їх продуктивності. Він допомагає локалізувати проблеми і впроваджувати ефективні зміни для досягнення успіху організації.

РОЗДІЛ 2

ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В МЕДЗАКЛАДІ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради

Об'єктом дослідження є комунальне некомерційне «підприємство Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня Тернопільської обласної ради – багатoproфільний медзаклад – комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги, вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, медичної реабілітації, паліативної медичної допомоги та медичної допомоги із застосуванням телемедицини дітям віком від 0 до 18 років, а також забезпечує їх медичне обслуговування на основі укладених договорів та ліцензій, у тому числі ліцензії на медичну практику, та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників в порядку та умовах, встановлених законодавством України та статутом» [63].

Скорочено – «КНП «ТОДКЛ» ТОР.

Місцезнаходження: м. Тернопіль, вул. Академіка Сахарова, 2» [63].

Обллікарня обслуговує громадян Тернопільської області віком 0-18 років, хоча і розташована в обласному центрі – м. Тернопіль.

Основна мета функціонування дит. лікарні є забезпечити медобслуговування через надання послуг жителям віком 0-18 рр. у адмінмежах Терноп. області, порядок яких і обсяг встановлено чинним законодавством. Крім того передбачено надання меддопомоги медперсоналом, котрий професійно підготовлений. Медична допомога включає як діагностику і профілактику, лікування і хірургічні втручання, реабілітацію і знеболення.

Згідно із статутом [63], що затверджений Терноп. облрадою (рішення від

10.11.2021 р. за № 336), дитяча облікарня забезпечує виконання різних видів робіт (рис. 2.1).

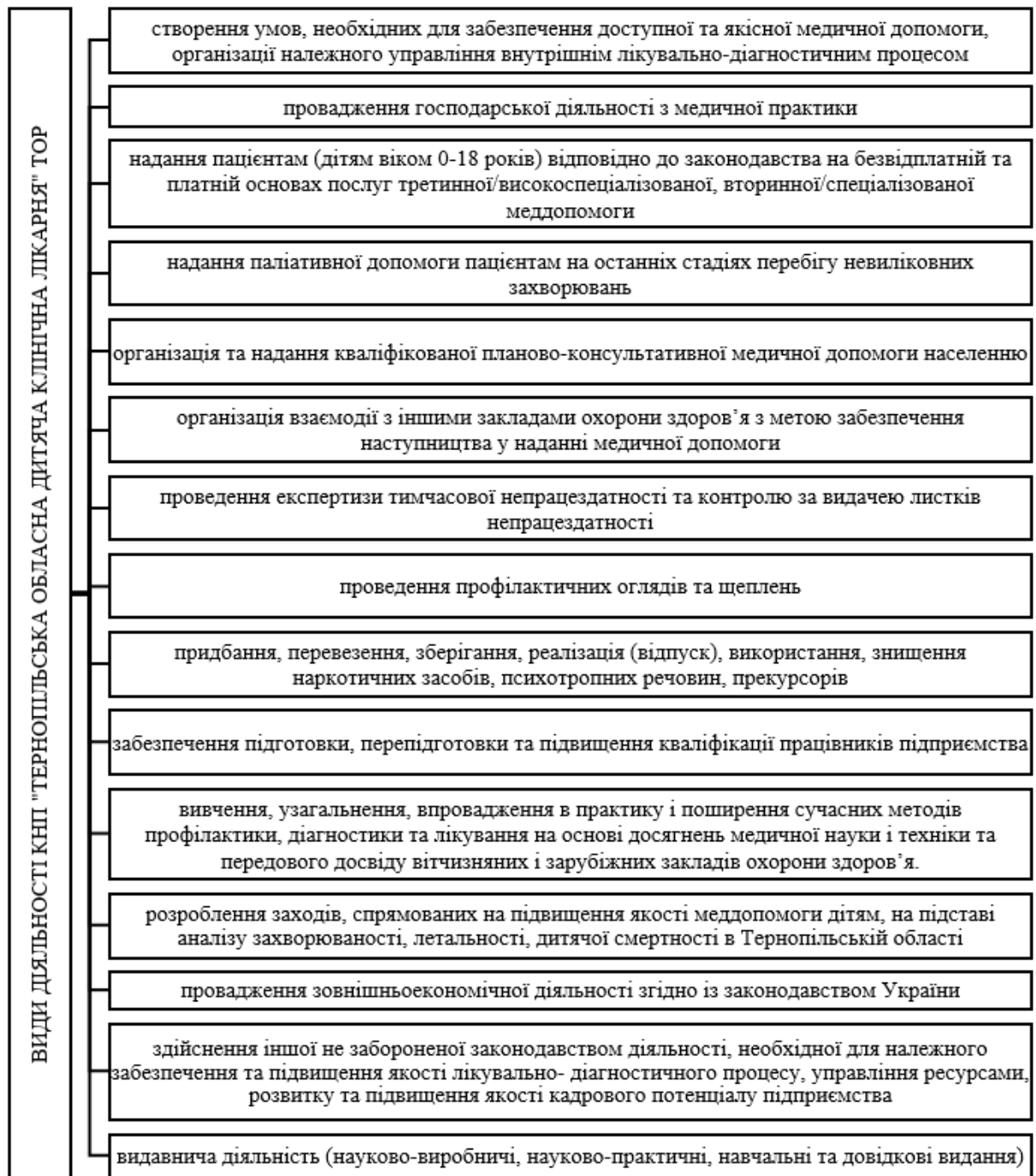


Рис. 2.1. Види діяльності КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради

Примітка. Побудовано на основі [63].

Отже, Терноп. дитяча лікарні є медичним закладом, що надає медичну допомогу дітям у віці 0-18 років. У лікарні здійснюють діагностику, лікування,

профілактику різноманітних захворювань щодо дітей, такі як хірургічні стани, інфекційні захворювання, проблеми із серцево-судинною системою, органів дихання, шкіри, а також інших органів організму й систем.

Дитяча облікарня проводить різні меддослідження, у т.ч. діагностика й лікування онкозахворювань дітей. Окрім цього, в дитячій лікарні працюють фахівці, котрі здійснюють реабілітацію й займаються фізіотерапією дітей із захворюваннями. Зазначимо, що ранню допомогу дітям з порушенням розвитку надають спеціалісти Центру раннього розвитку, що функціонує в Терноп. дитячій облікарні.

Медичне підприємство утворене Терноп. облрадою (рішення за № 1253 від 06.11.2018 р.) через перетворення у КНП дитячої лікарні Терноп. обл. Новостворене медпідприємство є правонаступником всіх прав й обов'язків, всього майна закладу Терноп. обл. дитячої клінічної лікарні. Зауважимо, майно дит. облікарні є спільною комунальною власністю територіальних громад Терноп. області в особі Терноп. облради.

У дитячій облікарні щорічно лікується більш як 10000 дітей. Так, у 2022р. було виписано зі стаціонару 10951 хворих, виконано 3620 оперативних втручань. Практика свідчить, що 97-98 % пацієнтів виписуються після покращення самопочуття й одужання. Поліклініку при облікарні відвідало у 2022 р. 52326 пацієнтів.

Структура і підрозділи Тернопільської облікарні подано на рис. 2.2. Дослідження показало, що лікарня має різні відділення. Як бачимо, у структурі медпідприємства є: «адміністративна служба; консультативно-діагностичний центр з медико-генетичною консультацією; стаціонарні відділення; допоміжні лікувально-діагностичні відділення, в т.ч. клініко-діагностична лабораторія (клінічний підрозділ, бактеріологічний підрозділ, підрозділ ДНК діагностики методом ПЛР, підрозділ експрес лабораторія екстреної допомоги), відділення ультразвукової та функціональної діагностики, рентгенологічне відділення), господарсько-обслуговуюча служба» [44].

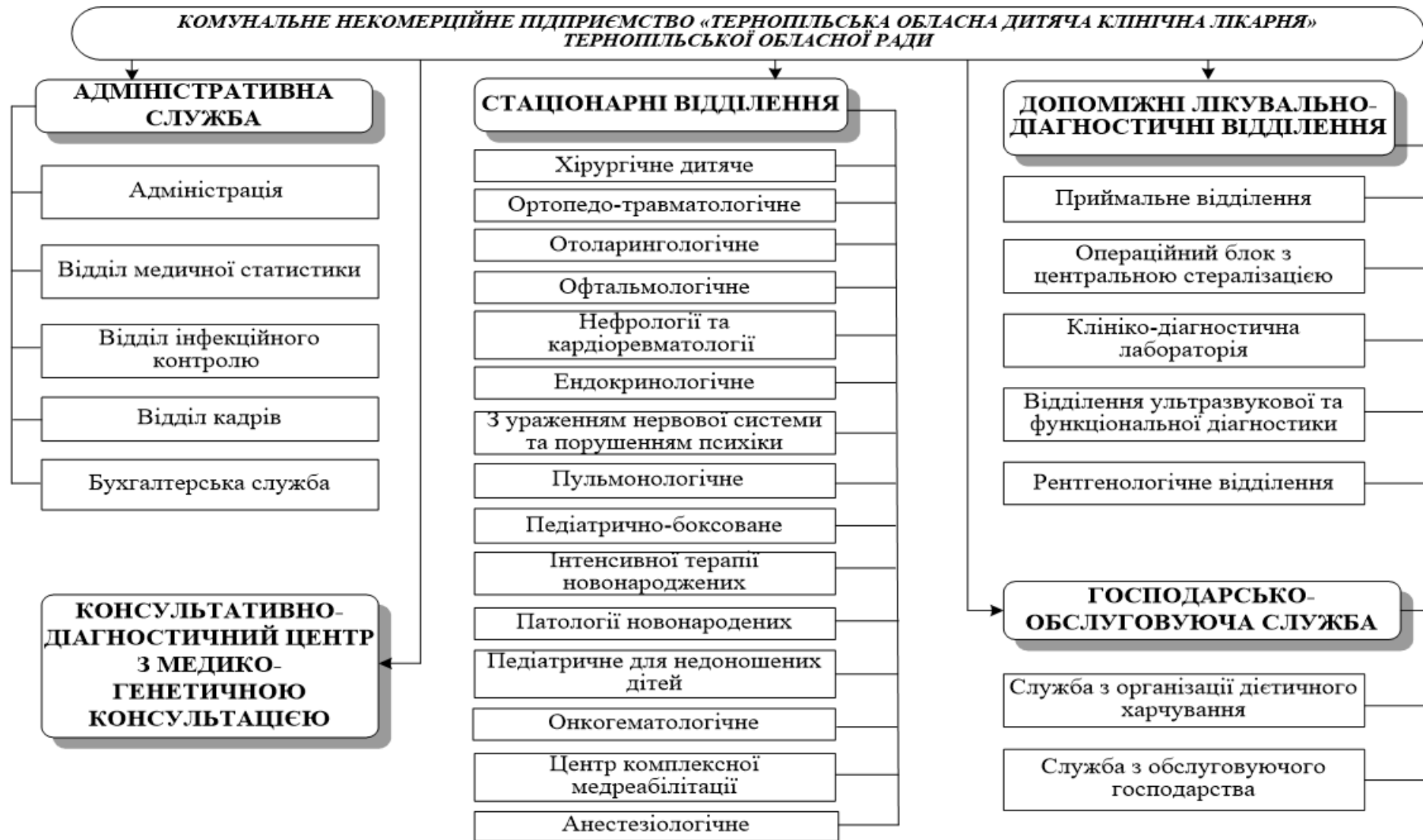


Рис. 2.2. Структура і підрозділи КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР

Примітка. Побудовано на основі інформації медичного підприємства.

Терноп. обласна дитяча лікарня – найбільший дитячий медичний заклад на заході України, важливий центр надання мед допомоги дітям як у Терноп. області, так і в сусідніх регіонах.

Нині у структурі лікарні налічуються клінічні підрозділи й параклінічні із певними профілями ліжок (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структурна організація підрозділів КНП «ТОДКЛ» ТОР

Найменування структурних підрозділів стаціонарного відділення	Профіль ліжок	Кількість ліжок
1	2	3
Хірургічне дитяче відділення (з палатами хірургії одного дня)		50
	хірургія дитяча	10
	гнійно-септична хірургія дитяча	10
	урологія дитяча	10
	онкологія дитяча	3
	торакальна хірургія дитяча	5
	нейрохірургія дитяча	5
	гінекологія дитяча	2
	опікові дитячі	5
Ортопедо-травматологічне дитяче відділення з травматологічним пунктом		45
	травматологія дитяча	25
	ортопедія дитяча	15
	медична реабілітація дитяча	5
Отоларингологічне відділення з центром слуху і щелепно-лицевої хірургії		35
	отоларингологія дитяча	25
	щелепно-лицева хірургія	10
Офтальмологічне дитяче відділення з центром хірургії ока		20
Відділення дитячої нефрології та кардіоревматології		35
	нефрологія дитяча	15
	кардіоревматологія дитяча	20
Ендокринологічне дитяче відділення		25
	ендокринологія дитяча	20
	гастроентерологія дитяча	5
Відділення для дітей з ураженням нервової системи та порушенням психіки із центром пароксимальних станів		30
	неврологія дитяча	20
	психіатрія дитяча	5
	паліативна допомога дітям	5
Пульмонологічне дитяче відділення		30
	пульмунологія дитяча	18
	алергологія дитяча	10
	дерматовенерологія дитяча	2

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Педіатрично-боксоване відділення		30
Відділення інтенсивної терапії новонароджених з виїзною неонатологічною бригадою невідкладної допомоги		9
Відділення патології новонароджених дітей		30
	неонатологія	27
	медична реабілітація дитяча	3
Педіатричне відділення для недоношених дітей		30
	неонатологія	28
	медична реабілітація дитяча	2
Онкогематологічне дитяче відділення		25
	онкогематологія дитяча	20
	імунологія дитяча	5
Центр комплексної медичної реабілітації дітей з ураженням нервової системи та порушення психіки		20
Анестезіологічне дитяче відділення з ліжками для інтенсивної терапії з виїзною консультативно-педіатричною бригадою невідкладної та паліативної допомоги		9

Примітка. Складено на основі даних медичного підприємства.

Мед послуги представляють собою різноманітні медпроцедури, діагностичні й лікувальні послуги, що надаються медзакладами. Зауважимо, що забезпечення належного рівня меддопомоги може здійснюватися через оплату з державного бюджету. В Україні діє програма мед гарантій, яка є системою державного соціального медстрахування та забезпечує безкоштовний доступ до певного переліку мед послуг.

Зміст переліку мед послуг, що надаються в рамках програми медгарантій, визначається законодавством та затверджується Мін-ом охорони здоров'я України. Ця програма може забезпечувати безкоштовний доступ до меддопомоги для певних категорій населення, таких як діти, пенсіонери, ветерани та особи з інвалідністю. Проте, не всі мед послуги можуть бути безкоштовними і можуть потребувати додаткової оплати або придбання медстрахування для отримання додаткових послуг.

Слід відзначити, що програма медгарантій не забезпечує безкоштовний доступ до всіх мед послуг. Деякі процедури та ліки можуть бути виключені з переліку, а деякі послуги можуть бути доступні лише за додаткову плату. Крім того, якість мед послуг може варіюватися в залежності від конкретного

медзакладу та рівня кваліфікації медичного персоналу.

Перелік медпослуги за програмою медгарантій, котрі надає Тернопільська обл. дитяча лікарня подані на рис. 2.3.

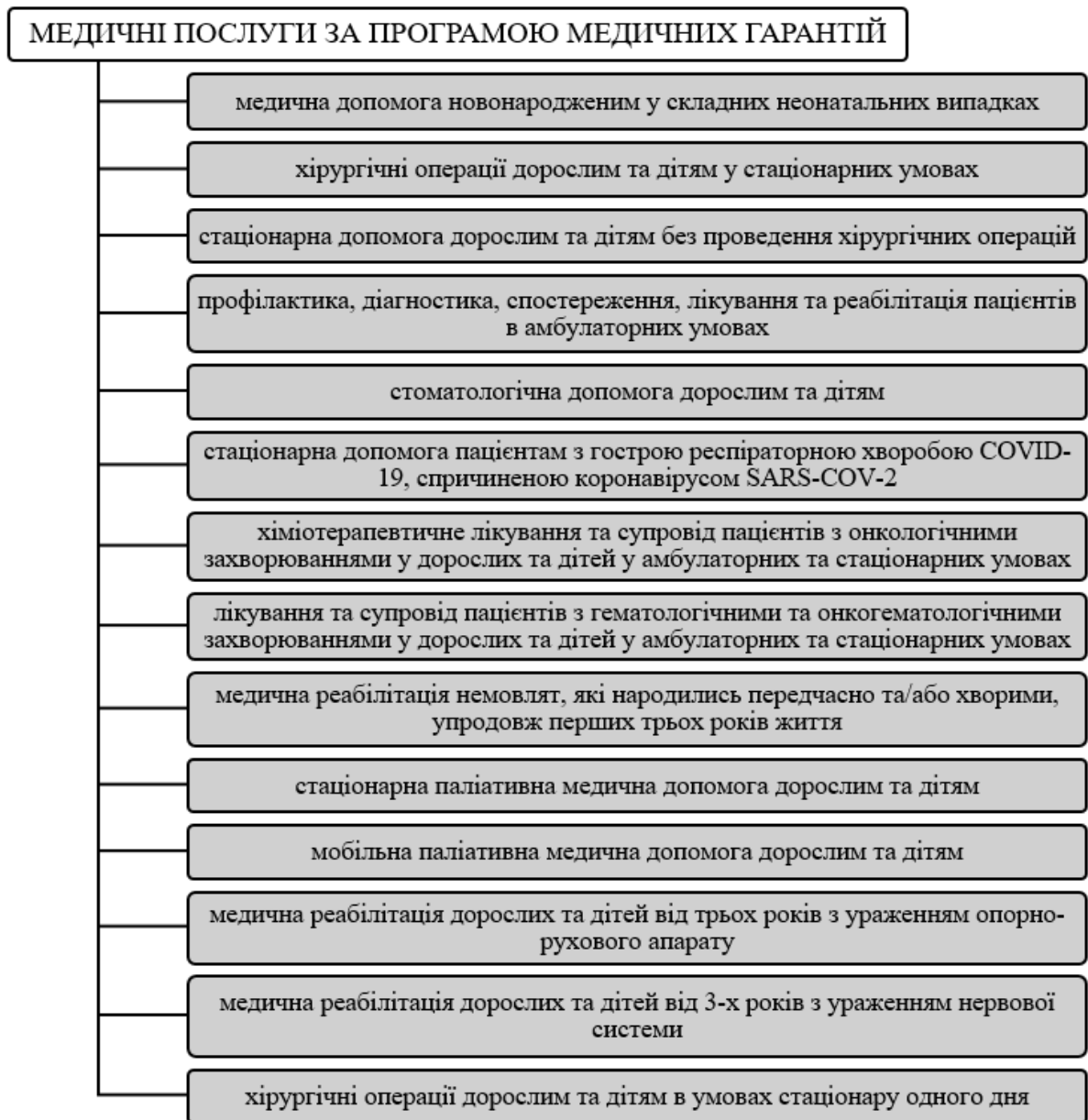


Рис. 2.3. Медичні послуги за програмою медичних гарантій, що надає

КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР

Примітка. Побудовано на основі інформації медичного підприємства.

Отже, КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» – медичний заклад, котрий спеціалізується на наданні меддопомоги дітям у віці від народження і до 18 років. В облллікарні працюють висококваліфіковані

спеціалісти різних спеціальностей, котрі надають консультації з різних напрямів медицини та здійснюють лікування, зокрема, педіатрії, хірургії, неврології, кардіології, онкології, ендокринології й інші.

2.2. Аудит системи управління персоналом

Практика показала, що кадровий аудит в основному здійснюється за двома напрямками:

- 1) аудит системи управління персоналом (кадровий аудит першого типу);
- 2) аудит правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин (кадровий аудит другого типу).

Зауважимо, що поділ кадрового аудиту на аудит системи управління персоналом та аудит трудових відносин є умовним. Ці два види аудиту тісно пов'язані.

Аудит системи управління персоналом є важливим і комплексним процесом, що дозволяє оцінити ефективність його роботи і забезпечити оптимальний рівень медобслуговування.

Успішна діяльність будь-якої організації немислима без аналізу трудових показників, що дозволяє точніше оцінити техніко-економічний потенціал; визначення резервів більш ефективного використання персоналу підприємства, поліпшення організації, умов праці та її оплати праці; знаходити шляхи нормалізації соціально-трудова відносин у колективі.

Зауважимо, що протягом тривалого часу в нашій країні менеджмент організації зосереджувався переважно на раціональному та економному використанні фінансових і матеріальних ресурсів у досягненні поставлених цілей, а розуміння ролі персоналу в ефективній організації роботи підприємства знизилося. Особливо це помітно на рівні заробітної плати: її частка у ВВП, за офіційними даними, наразі становить трохи більше 40 %, тоді

як у країнах з ефективною ринковою економікою вартість праці в оцінці внеску в національне багатство країни коливається від 50 до 65 %.

При проведенні аудиту системи управління персоналом медпідприємства варто розглянути певні ключові елементи (рис. 2.4).

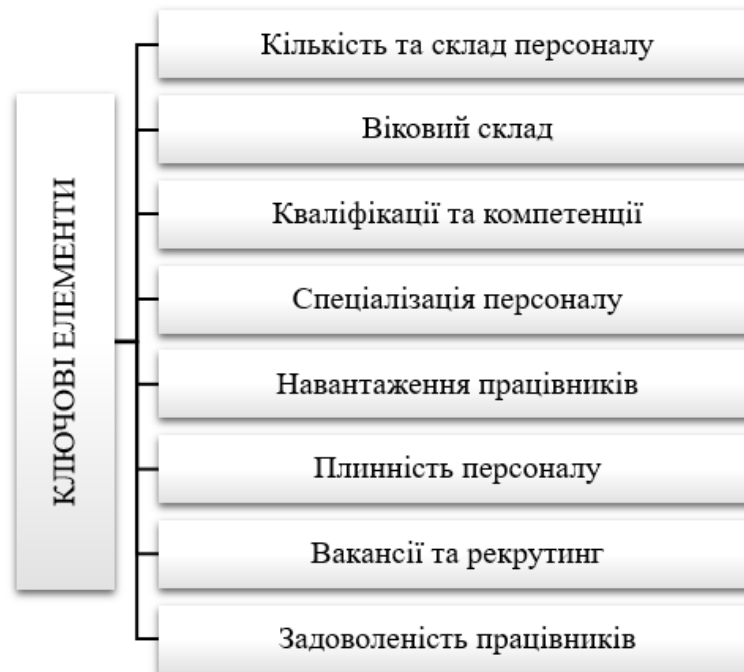


Рис. 2.4. Ключові елементи аудиту системи управління персоналом

медзакладу

Примітка. Побудовано автором.

Кількість та склад персоналу передбачає з'ясування кількості співробітників, які працюють у медзакладі, та їх професійні категорії (лікарі, медсестри, лаборанти, адміністративний персонал тощо).

Аналізування вікового складу персоналу дозволяє визначити кількість працівників, які наближаються до пенсійного віку, що може вказувати на необхідність заміщення вакантних посад.

Оцінка рівня кваліфікації й професійних компетенцій персоналу, враховуючи освіту, стаж роботи та професійний досвід, дасть відповідь на питання чи вони мають необхідні навички для надання високоякісних медпослуг і чи існує потреба в додатковій підготовці чи перепідготовці.

Спеціалізація персоналу дозволяє визначити, чи має заклад достатню

кількість фахівців у різних областях медицини (наприклад, педіатри, хірурги, кардіологи тощо).

Навантаження працівників дозволяє з'ясувати, чи не перевантажені працівники, чи дотримуються робочого графіка, чи є достатньо часу на виконання обов'язків.

Зазначимо, що важливо врахувати рівень звільнень та поповнення кадрів у медзакладі. Високий рівень плинності може вказувати на проблеми з управлінням персоналом або незадовільні умови роботи.

Крім того, важливо визначити наявність вакансій і відповідність персоналу потребам закладу. Якщо є прогалини, проаналізувати причини їх виникнення і розглядати можливості залучення нових співробітників.

Проведення анкетування, інтерв'ю або інші опитування серед працівників, щоб оцінити рівень задоволеності роботою, виразити проблеми та вислухати пропозиції щодо покращення робочих умов дозволяє виявити задоволеність працівників.

На кадрову структуру медорганізації, а також на кількість її кадрового складу впливає затверджений штатний розпис. У досліджуваній Терноп. обласній дитячій лікарні кількість персоналу і штатний розпис визначає генеральний директор, як керівник некомерційного комуні підприємства, на власний розсуд на основі фінансового плану закладу.

Кількість та структура лікарів Терноп. обласної дитячої лікарні представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість та структура лікарів КНП «ТОДКЛ» ТОР

Найменування посад	Усього облікова кількість осіб на 31.12.22 р	Із загальної кількості лікарів, які мають кваліфікаційну категорію			
		вищу	I	II	лікар-спеціаліст
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Лікарі	145	88	12	6	28
у тому числі жінок	100	55	9	4	25
терапевти	1	1	–	–	–

Задля візуалізації даних табл. 2.2 наведемо на рис. 2.5 розподіл лікарів за рівнем кваліфікації.

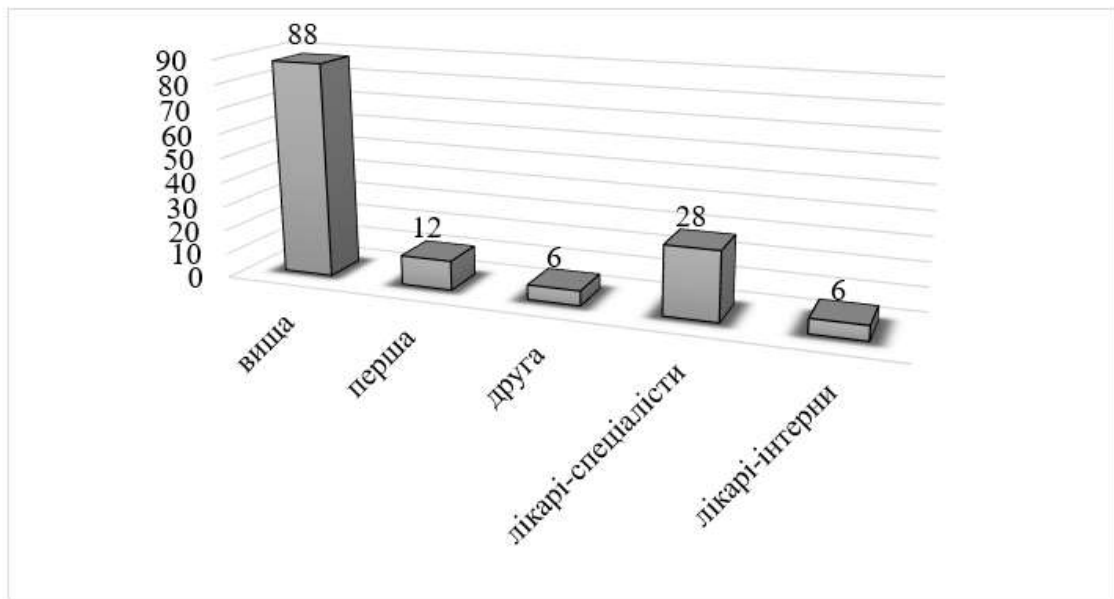


Рис. 2.5. Кількість лікарів КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОВ

Примітка. Побудовано на основі даних медзакладу.

Як бачимо, переважають лікарі із вищою категорією (стаж роботи понад 10 р-ів), на 2-му місці розташовані лікарі-спеціалісти зі стажем роботи менше 5 р-ів, на третьому місці – лікарі першої категорії зі стажем більш як 7 р-ів), на останньому рівні знаходяться лікарі 2-ої категорії зі стажем роботи більш як 5 років й інтерни. Зазначимо, що посада інтернів підтверджує загальні тенденції, тому цю категорію включають для аналізу.

В Україні простежується недостатня кількість студентів-медиків. Тому зменшилася кількість інтернів як внутрішніх лікарів. Крім того, варто зважати і на міграцію медкадрів за кордон через різні причини. Дані свідчать, що в досліджуваній облікарні співвідношення між молодими і досвідченими спеціалістами складає 1 до 3,9. А це вказує на те, що керівництво дитячої облікарні усвідомлює негативні тенденції. Тому підготовка нових медпрацівників за допомогою досвідчених співробітників сприятиме подальшому забезпеченню кваліфікованими кадрами.

Дані досліджуваної дитячої облікарні щодо медичних кадрів

засвідчують, що зростає щорічно кількість працівників, котрі мають II, I і вищу кваліфікаційну категорію. А це позитивно впливає на продуктивність праці й якість надання мед послуг.

Структурний аналіз персоналу Терноп. обласної дитячої лікарні у розрізі категорій представимо у табл. 2.3 і на рис. 2.6.

Таблиця 2.3

Структура персоналу у розрізі категорій у КНП «ТОДКЛ» ТОР

Категорія персоналу	Кількість штатних працівників	Частка у загальній кількості персоналу, %
Лікарі	145	19,5
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	11	1,5
Середній медичний персонал	292	39,3
Фармацевти	1	0,1
Молодший медичний персонал	166	22,3
Інший персонал	128	17,2
Всього	743	100,0

Як бачимо, частка лікарів Терноп. обласної дитячої лікарні у загальній структурі становить 19,5 %, спеціалістів з вищою немедичн. освітою – 1,5 %.



Рис. 2.6. Структура персоналу КНП «ТОДКЛ» ТОР у розрізі категорій

Примітка. Побудовано на основі даних медзакладу.

Частка середн. мед персоналу Терноп. обласної дитячої лікарні складає 39,3 %, молодшого мед персоналу – 22,3 % й іншого персоналу – 17,2 %.

Вікова структура медперсоналу «характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності» [47]. Вікова структура персоналу медорганізації може значно варіюватися залежно від конкретного закладу, регіону та інших чинників. Зауважимо, що вікова структура персоналу впливає на динаміку та потреби медзакладу. Молодий персонал може приносити ідеї та інновації, водночас досвідчені співробітники приносять стабільність та якість обслуговування пацієнтів. Для забезпечення ефективної роботи медзакладу важливо збалансувати різні вікові групи, надаючи можливість навчання і розвитку молодому персоналу та використання досвіду старших фахівців.

Аналіз вікового складу медперсоналу (рис. 2.7) засвідчив, що в Терноп. обласн. дитячій лікарні лікарі пенсійного віку становили 7,2 % до загальної кільк-ті лікарів. Щодо середн. мед персоналу, то працювало 3,4 % мед персоналу пенсійного віку до загальної кільк-ті.

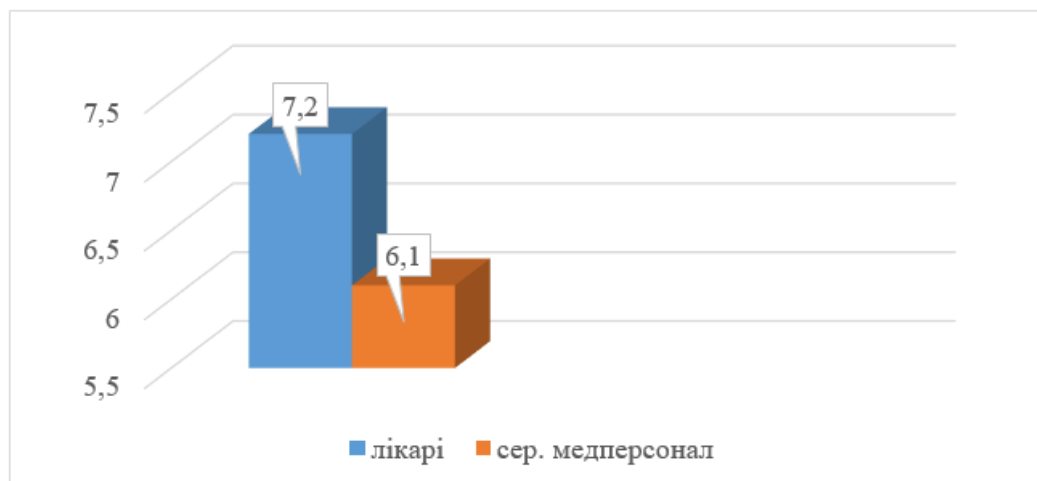


Рис. 2.7. Вікова структура медперсоналу КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР, у % до відповідної загальної чисельності

Примітка. Побудовано автором.

Зазначимо, що аудит системи управління персоналом медичного закладу дає можливість зрозуміти, які аспекти потребують покращення, і допомагає

приймати обґрунтовані рішення щодо забезпечення оптимального функціонування медзакладу.

2.3. Аудит правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин

Аудит правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин – це процес перевірки та оцінки того, як медорганізація дотримується законодавства та якість документації, пов’язаної з управлінням персоналом і трудовими відносинами. Такий аудит є важливим для забезпечення відповідності законодавству, зменшення правового ризику та оптимізації управління персоналом.

Основні етапи такого аудиту представлені на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Основні етапи аудиту правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин

Примітка. Побудовано автором.

Підготовка передбачає визначення мети аудиту, обрання команди

аудиторів та розробка плану аудиту.

Збір і аналіз інформації – оцінка документів та записів, пов'язаних з управлінням персоналом і трудовими відносинами, що включає перевірку угод про працю, кадрових документів, політик і процедур, пов'язаних з управлінням персоналом.

Оцінка відповідності законодавству означає перевірку відповідності документи та практики медзакладу вимогам діючого трудового законодавства та інших нормативних актів.

Перевірка ефективності та дотримання внутрішніх політик і процедур, пов'язаних з управлінням персоналом.

Виявлення недоліків і ризиків дозволяє визначити недоліки у правовому та документальному забезпеченні управління персоналом і трудових відносин, а також ідентифікувати можливі ризики для медорганізації.

Рекомендації і план дій – розробка рекомендацій для виправлення недоліків та зменшення ризиків і розробка плану дій для впровадження запропонованих змін.

Звіт і узагальнення результатів – підготовка офіційного звіту про результати аудиту, включаючи виявлені недоліки і рекомендації для медзакладу.

Впровадження змін означає реалізацію запропонованих змін і вдосконалення управління персоналом та трудовими відносинами в компанії.

Зазначимо, що аудит правового та документального забезпечення управління персоналом може виконуватися внутрішньою аудиторською службою організації, незалежними аудиторами або спеціалізованими консультантами. Результати аудиту дають змогу вдосконалити систему управління персоналом, зменшити ризики порушення законодавства та покращити загальну ефективність управління персоналом.

Аудит правового та документального забезпечення управління персоналом включає:

I. Оцінку правової відповідності – перевірка відповідності практики

управління персоналом і трудові відносини вимогам місцевого, національного та міжнародного законодавства.

II. Перевірку політик і процедур передбачає аналіз документів, які регулюють трудові відносини в організації, таких як трудові угоди, положення, регламенти, і переконання, що вони відповідають законодавству і найкращим практикам.

III. Аналіз документації – оцінка системи збереження та обліку документів, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як заяви на прийом на роботу, листи звільнення, облікові книги, інструкції.

IV. Перевірку забезпечення безпеки і конфіденційності інформації задля захисту особистих даних та конфіденційної інформації персоналу.

V. Виявлення потенційних ризиків та видача рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом і документації.

Для досліджуваної Терноп. обласної дитячої лікарні кадровими документи є:

- 1) Штатний розпис КНП;
- 2) документація по роботі з кадрами;
- 3) посадові інструкції;
- 4) Колективний договір;
- 5) Правила внутрішнього трудового розпорядку; графік відпусток;
- 6) Положення про преміювання медпрацівників.

Зазначимо, що успішна робота медзакладу неможлива без належного штатного розпису – документу, який визначає необхідну кількість лікарів та медсестер для обслуговування пацієнтів. Витяг з штатного розпису подано в табл. 2.4. Правильно розроблений розпис дозволяє забезпечити пацієнтів якісною та своєчасною меддопомогою. Недостатність персоналу призводить до перевантаження працівників, втрати та невідповідності стандартам у наданні медпослуг. На відміну від цього, правильно підібраний штат допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів та задоволення потреб пацієнтів.

Таблиця 2.4

**Штатний розпис КНП «Тернопільська обласна
дитяча клінічна лікарня» ТОР (ВИТЯГ)**

Назва посади та структурного підрозділу	Кількість штатних посад	Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	Інші виплати	Фонд заробітної плати в місяць
3. СТАЦІОНАРНІ ВІДДІЛЕННЯ					
3.1 ХІРУРГІЧНЕ ДИТЯЧЕ ВІДДІЛЕННЯ (з палатами хірургії одного дня) на 50 ліжок в тому числі: 10- дитяча хірургія ,10- гнійно-септична дитяча хірургія, 10-дитяча урологія, 3- дитяча онкологія, 5- торокальна хірургія, 5- дитяча нейрохірургія, 2-дитяча гінекологія, 5- дитячі опікові					
Завідувач відділення, лікар-хірург дитячий	1				
Лікар-хірург дитячий	9,25				
Лікар-хірург торокальний	1				
Лікар-уролог дитячий	1,25				
Лікар-нейрохірург дитячий	1,25				
Лікар-онколог дитячий	0,5				
Лікар-хірург -онколог	0,25				
Лікар-гінеколог дитячого та підліткового віку	0,25				
Лікар-комбустіолог	0,5				
Лікар -інтерн	1				
Сестра медична старша	1				
Сестра медична	11,5				
Сестра медична (перев"язу вальна)	1				
Сестра медична (процедурного кабінету)	1,5				
Сестра медична (перев"язувальна палати для опікових хворих)	1				
Сестра господиня	1				
Молодша медична сестра	11				
Молодша медична сестра (перев"язувальна)	2				
Молодша медична сестра (буфетниця)	3				
Практичний психолог	0,5				
Вихователь	1				
РАЗОМ в тому числі:	50,75				
Лікарі	15,25				
Лікар-інтерн	1				
Середній медичний персонал	16				
Молодший медичний персонал	16				
Інший персонал	2,5				

Примітка. Наведено на основі інформації ~~медорганізації~~.

Укомплектованість персоналом Терноп. обласної дитячої лікарні представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Укомплектованість персоналом КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР

Категорія персоналу	Кількість посад, затверджена штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	Куп
Лікарі, усього	163,00	162,00	-1,00	0,99
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	10,50	10,50	-	1,00
Середній медперсонал	316,50	308,50	-8,00	0,97
Фармацевти	2,00	1,00	-1,00	0,50
Молодший медперсонал	176,50	170,50	-6,00	0,97
Інший персонал	139,25	133,50	-5,75	0,96
Усього посад	807,75	786,00	-21,75	0,97

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства.

Дані табл. 2.5 вказують на те, що коеф. укомплектованості працівниками у Терноп. обласній дитячій лікарні знаходиться на рівні 0,97, у т.ч. коеф. укомплектованості лікарями – 0,99, коеф. укомплектованості медперсоналом середнім й молодшим – 0,97.

У Терноп. обласній дитячій лікарні присутня недоукомплектованість 21,75 штатних посад (шт. пос.). Зокрема недоукомплектовано:

- 1) лікарями – 1,00 шт. пос.;
- 2) середнім медперсоналом – 8,00 шт. пос.;
- 3) молодш. медперсоналом – 6,00 шт. пос.;
- 4) інш. працівниками – 5,75 шт. пос.

Таким чином, фактичне число зайнятих посад реальним потребам не відповідає. А це означає, що медорганізація не в змозі надати той обсяг медпослуг, котрий дозволяє задовольнити потреби населення, що, у свою чергу, може призвести до перевантаження співробітників, знизить рівень й якість медобслуговування.

Зауважимо, що укомплектованість штатними одиницями забезпечується через сумісництво посад. Розрахунок коеф. сумісництва персоналу в Терноп. обласній дитячій лікарні представимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Коефіцієнт сумісництва медичного персоналу
КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР**

Показники	2022 рік
лікарі	
За штатним розписом	163,00
Фактично зайнято посад	162,00
Фізичних осіб	145
Коефіцієнт сумісництва	1,1241
середній медичний персонал	
За штатним розписом	316,50
Фактично зайнято посад	308,50
Фізичних осіб	292
Коефіцієнт сумісництва	1,0839
молодший медичний персонал	
За штатним розписом	176,50
Фактично зайнято посад	170,50
Фізичних осіб	166
Коефіцієнт сумісництва	1,0633
інший персонал	
За штатним розписом	139,25
Фактично зайнято посад	133,50
Фізичних осіб	128
Коефіцієнт сумісництва	1,0879
Усього медичний персонал	
За штатним розписом	807,75
Фактично зайнято посад	786,00
Фізичних осіб	743
Коефіцієнт сумісництва	1,0871

Дані табл. 2.6 вказують на те, що станом на 01.01.2023 року у Терноп. обласній дитячій лікарні 807,75 штатн. посад обіймає 743 фіз. осіб, із них:

- лікарі – 163,00 штатн. посад обіймає 145 фіз. особи;
- середній медперсонал – 316,50 штатн. посад обіймає 292 фіз. осіб;
- молодший медперсонал – 176,50 штатн. посад обіймає 166 фіз. осіб;
- інші працівники – 139,25 штатн. посад обіймає 128 фіз. осіб.

Крім того, дані табл. 2.5 вказують на те, що коеф. сумісництва у Терноп.

обласній дитячій лікарні склав 1,0144, що свідчить, що укомплектованість медпрацівниками досягнуто через сумісництво. Така ситуація призводить до зниження якості наданих медпослуг.

Зазначимо, що штатний розпис визначає кваліфікацію та спеціалізацію працівників медзакладу. Різні відділення та послуги вимагають різного виду медичного персоналу. Наприклад, хірургічний відділ потребує кваліфікованих хірургів та операційних медсестер, тоді як відділ педіатрії вимагає педіатрів та медсестер зі спеціалізацією на дітях. Штатний розпис допомагає гарантувати належну якість мед послуг, оскільки забезпечує наявність кваліфікованого персоналу у відповідних відділеннях.

По-третє, штатний розпис впливає на ефективність та фінансову стійкість медичного закладу. Надмірний персонал може призвести до надмірних витрат на оплату праці, тоді як недостатність персоналу може призвести до втрати пацієнтів та доходів. Оптимально підібраний штатний розпис дозволяє зменшити витрати та оптимізувати фінансовий баланс медичного закладу.

Отже, штатний розпис медичного закладу є ключовим фактором успіху в охороні здоров'я. Він визначає кількість та кваліфікацію персоналу, впливає на якість медпослуг, фінансову стійкість закладу та можливість проведення навчання та досліджень. Правильно розроблений штатний розпис забезпечує найвищий стандарт меддопомоги щоб зберегти здоров'я громади.

У регулюванні відносин між роботодавцем та медпрацівниками важливим інструментом є Колективний договір – документ, який визначає права і обов'язки обох сторін і створює рамки для спільної діяльності. Зазначимо, що колективний договір визначає права та обов'язки кожної зі сторін. Зокрема, питання зарплати, робочого часу, відпусток, системи соціального захисту, процедури вирішення трудових спорів і багато іншого. Колективний договір надає працівникам певні гарантії і захист перед роботодавцем, а також надає адміністрації можливість планувати та керувати робочим процесом.

Колективний договір між адміністрацією Терноп. обласної дитячої лікарні та профспілковим комітетом був зареєстрований управлінням економіки, промисловості та праці Терноп. міськради від 13 липня 2011 року №107 [44]. Зміни і доповнення до колективного договору зареєстровані 09 грудня 2011 року №169, 04 березня 2014 року №25, 22 липня 2020 року №46 [44].

Зазначимо, що колективний договір створює механізми спільної діяльності та вирішення конфліктів. Профспілковий комітет представляє інтереси працівників і має право вести переговори з адміністрацією щодо питань, які стосуються умов праці. Ця співпраця може призвести до компромісу і досягнення спільних рішень, що задовольняють обидві сторони.

Колективний договір допомагає уникнути страйків, локаутів і інших форм колективних протестів, оскільки він надає механізми для вирішення конфліктів шляхом діалогу та переговорів. Це важливо для підтримання стабільності і забезпечення продуктивної роботи медорганізації.

Крім того, колективний договір сприяє покращенню умов праці і підвищенню рівня соціального захисту працівників. Профспілковий комітет може вносити пропозиції щодо покращення умов праці, а адміністрація може враховувати їх при прийнятті рішень. Наприклад, питання щодо безпеки на роботі, підвищення зарплати, надання додаткових відпусток та інших пільг для працівників.

Отже, аудит правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин спрямований на оцінку дотримання медорганізацією чинного законодавства та внутрішніх політик і процедур в галузі управління персоналом і трудових відносин. Цей процес є корисним для медзакладу у забезпеченні легальності та вимог до дотримання стандартів управління персоналом, допомагає медорганізації зменшити ризики правопорушень і покращити управління персоналом, що позитивно позначиться на її репутації та фінансових показниках.

Висновки до розділу 2

Терноп. обласна дитяча лікарня – найбільший дитячий медичний заклад на заході України, важливий центр надання мед допомоги дітям у віці 0-18 років. У лікарні здійснюють діагностику, лікування, профілактику різноманітних захворювань щодо дітей, такі як хірургічні стани, інфекційні захворювання, проблеми із серцево-судинною системою, органів дихання, шкіри, а також інших органів організму й систем.

Частка лікарів досліджуваної лікарні у загальній структурі становить 19,5 %, при чому переважають лікарі із вищою категорією (стаж роботи понад 10 р-ів); спеціалістів з вищою немедичн. освітою – 1,5 %; середн. мед персоналу складає 39,3 %, молодшого мед персоналу – 22,3 % й іншого персоналу – 17,2 %.

В обллікарні співвідношення між молодими і досвідченими спеціалістами складає 1 до 3,9. А це вказує на те, що керівництво дитячої лікарні усвідомлює негативні тенденції. Тому підготовка нових медпрацівників за допомогою досвідчених співробітників сприятиме подальшому забезпеченню кваліфікованими кадрами.

Аудит системи управління персоналом є важливим і комплексним процесом, що дозволяє оцінити ефективність його роботи і забезпечити оптимальний рівень медобслуговування.

Аудит правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин є важливим для забезпечення відповідності законодавству, зменшення правового ризику та оптимізації управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В МЕДЗАКЛАДІ

3.1. Удосконалення інформаційно-аналітичного супроводу кадрового аудиту в медзакладі

Інформаційно-аналітичний супровід кадрового аудиту – це процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про кадровий потенціал, структуру та ефективність роботи кадрової служби організації. У підрозділі 1.1 доведено, що метою кадрового аудиту є оцінка відповідності кадрової політики та практик організації її стратегічним цілям, виявлення проблемних аспектів у кадровому управлінні та розробка рекомендацій щодо їх вирішення.

Основні складові інформаційно-аналітичного супроводу кадрового аудиту представимо на рис. 3.1.

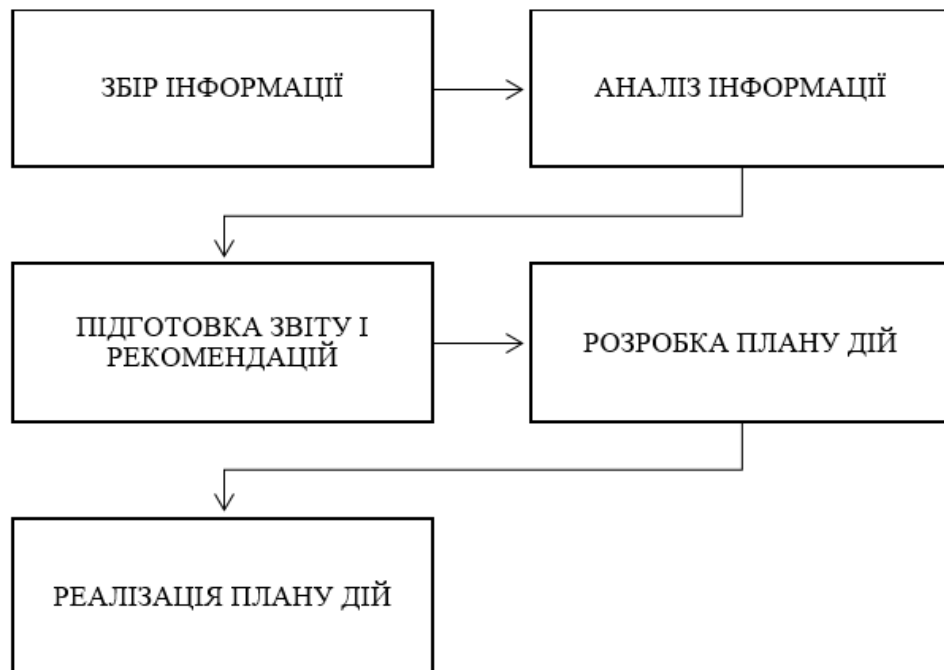


Рис. 3.1. Інформаційно-аналітичний супровід кадрового аудиту

Примітка. Побудовано автором.

Збір інформації передбачає збір всієї необхідної інформації про кадровий потенціал, структуру організації, політику управління персоналом, процеси набору, оцінки та розвитку персоналу, а також про практики компенсації та мотивації. Інформацію можна зібрати шляхом опитування працівників, аналізу документації, інтерв'ю з управлінським персоналом та іншими методами збору даних.

Після збору інформації проводиться її аналіз з метою виявлення ключових тенденцій, проблемних питань, можливих ризиків і слабких сторін у сфері кадрового управління. Аналітичні методи можуть включати порівняльний аналіз з іншими компаніями, економічний аналіз, аналіз кадрових показників та інші методи.

На основі проведеного аналізу інформації розробляється звіт, який містить висновки, рекомендації та стратегічні напрямки розвитку кадрової політики. Звіт може містити рекомендації щодо вдосконалення процесів набору персоналу, політики розвитку та збереження персоналу, організаційної структури та інших аспектів управління персоналом.

На основі рекомендацій, що містяться у звіті, розробляється план дій з удосконалення кадрової політики та практик. План може включати конкретні кроки, відповідальних осіб, терміни виконання та очікувані результати.

Після розробки плану дій розпочинається його виконання. У цьому етапі важливо забезпечити координацію зусиль між відповідальними особами, вирішити питання ресурсів та здійснити необхідні зміни у політиці та практиках управління персоналом.

Отже, інформаційно-аналітичний супровід кадрового аудиту допомагає зрозуміти поточний стан управління персоналом, виявити проблеми та недоліки, а також розробити стратегічні рішення для вдосконалення кадрової політики і практик у компанії.

Удосконалення інформаційно-аналітичного супроводу кадрового аудиту спрямоване на поліпшення збору, обробки, аналізу та використання даних про кадровий потенціал організації. Напрями удосконалення

представимо на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Удосконалення інформаційно-аналітичного супроводу
кадрового аудиту

Примітка. Побудовано автором.

1. Автоматизація процесу збору та зберігання даних – використання спеціалізованих програм або систем управління кадровою інформацією дозволить зручно збирати та зберігати дані про співробітників, включаючи особисту і професійну інформацію, навички, освіту, досягнення тощо. Це дозволяє ефективно збирати великі обсяги даних та знижує ймовірність помилок.

2. Впровадження аналітичного програмного забезпечення. Аналітика даних через застосування інструментів аналізу даних, таких як статистичні пакети, машинне навчання або штучний інтелект для отримання цінної інформації з кадрових даних сприятиме виявити тенденції, залежності, кореляції та взаємозв'язки в кадровому потенціалі організації, що дає змогу зробити прогнози та приймати обґрунтовані рішення. Крім того, дасть можливість виявити сильні й слабкі сторони кадрового управління, ідентифікувати можливі проблеми та запропонувати відповідні

вдосконалення.

3. Впровадження системи оцінки роботи передбачає розробку об'єктивної системи оцінки роботи співробітників, що допоможе виявити проблеми у продуктивності, потенціалі та розвитку кожного працівника. Включає встановлення конкретних критеріїв оцінки, розробку регулярних процедур оцінки та звітності, а також надання зворотного зв'язку та рекомендацій працівникам. Це допоможе отримати більш повне уявлення про персонал організації та виявити потенційні проблеми або можливості для покращення.

4. Використання інтегрованих систем управління персоналом: Впровадження системи управління персоналом (*HRM*), яка поєднує функції збору, аналізу та збереження кадрової інформації. Це дозволяє зручно керувати даними, забезпечує доступ до актуальної інформації та сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

5. Розвиток системи навчання та розвитку покращить кадровий потенціал організації. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, вебінарів та інших форм навчання для розвитку навичок, лідерства та професійного росту співробітників.

6. Впровадження ефективних методів рекрутингу та відбору допоможе залучити талановитих працівників, які відповідають потребам організації. Це може включати використання новітніх методів оголошення вакансій, розробку компетенційних моделей для оцінки кандидатів, впровадження структурованих інтерв'ю та оцінювання культури організації.

7. Забезпечення конфіденційності та безпеки даних. Важливо вдосконалити систему захисту кадрової інформації від несанкціонованого доступу, втрати або пошкодження. Це може включати впровадження заходів кібербезпеки, резервне копіювання даних, обмеження прав доступу та використання шифрування.

Ці заходи покращать ефективність та якість кадрового аудиту, забезпечать краще управління кадровим потенціалом організації та

сприятимуть досягненню її стратегічних цілей.

Зауважимо, що в усіх цих напрямках важливо забезпечити конфіденційність та безпеку кадрової інформації, а також забезпечити належний рівень захисту даних від несанкціонованого доступу.

3.2. Підвищення ефективності кадрової політики медзакладу

У ринкових умовах основним фактором, що впливає на ефективність і корисність підприємства з точки зору споживача, є високий рівень підготовки персоналу. Тому важливим аспектом успішної діяльності медпідприємства є кадрова політика, яка визначає стратегію та підходи до управління персоналом, забезпечуючи відповідність компетенцій медпрацівників, їхню мотивацію, задоволеність роботою та розвиток.

За результатами кадрового аудиту з урахуванням пропозицій і рекомендацій кадрова політика організації має бути скорегована та вдосконалені різні підсистеми системи управління персоналом: підбір персоналу, адаптація, оцінка, розвиток персоналу, розвиток кадрового потенціалу, управління персоналом, робота з кадрами управління резервом, вжиття заходів щодо вдосконалення кадрового обслуговування та упорядкування трудових відносин відповідно до законодавства про працю та норм діловодства.

Зазначимо, що на підставі результатів аудиту розробляють стратегію підвищення кваліфікації, навчання та розвитку працівників мед закладу, щоб вони зберігали високий рівень професійної компетенції. Підвищення якості персоналу впливає на якість мед послуг, що надаються пацієнтам, і забезпечує безпеку та задоволеність пацієнтів.

Фахівці вказують на те, що «робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується працевлаштуванням. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований таким чином, щоб у найкоротші терміни досягти

бажаного результату щодо будь-якого питання чи проблеми в кадровій сфері» [00].

Виокремимо ключові аспекти кадрової політики медичного підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Ключові аспекти кадрової політики медичного підприємства

Примітка. Побудовано автором.

Першими важливими кроками в процесі створення ефективної медичної команди є залучення та підбір персоналу, що передбачає знаходження, відбір та залучення висококваліфікованих фахівців до роботи. Ефективні методи підбору, включаючи інтерв'ю, тестування та аналіз професійних навичок, допомагають забезпечити, що медичний персонал відповідає вимогам посад та має високу мотивацію до роботи. Зауважимо, що залучення та підбір медичного персоналу – це динамічний процес, який потребує уваги до деталей і бажання залучити на роботу найкращих фахівців для досягнення високої якості мед послуг та успішної діяльності мед підприємства.

Навчання та розвиток медперсоналу є критично важливими аспектами кадрової політики медичних закладів. Ці процеси допомагають забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових

технологій та інновацій в медичну практику, а також стимулюють особистий й професійний розвиток медичних фахівців. Навчання та розвиток є постійним процесом, який має залишатися на першому плані в діяльності медпідприємства. Відповідно до оновлення медичних стандартів та технологій, динамічних вимог ринку та потреб клієнтів, працівники повинні отримувати необхідні знання та навички для надання високоякісної меддопомоги.

Мотивація та заохочення медичного персоналу є важливим у підтриманні високого рівня продуктивності, задоволеності праці та робочої атмосфери. Правильно організована система мотивації сприяє залученню талановитих фахівців, збереженню досвідчених працівників і підвищує ефективність роботи закладу. Зазначимо, що мотивація та заохочення є комплексним підходом, який включає не тільки фінансові стимули, але й професійний розвиток, підтримку колег, створення комфортних умов праці та можливості для особистого зростання.

Творчий підхід до управління через впровадження інноваційних методів управління мед персоналом є ключовим елементом розвитку закладів, оскільки дозволяє покращити якість надання медпослуг, залучити та зберегти талановитих, знизити витрати та підвищити задоволеність персоналу. Впровадження інноваційних методів управління персоналом та використання новітніх технологій сприяє збереженню конкурентних переваг підприємства на ринку. Крім того, дозволяє створити гнучку, ефективну та забезпечену технологіями організацію, яка готова відповідати на виклики сучасного ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Розвиток корпоративної культури є однією з складових кадрової політики медпідприємства. Корпоративна культура визначає цінності, підходи, стиль роботи та поведінку співробітників в організації. Вона створює особливий дух колективу, є основою для співпраці та спільної мети, що сприяє досягненню стратегічних цілей медзакладу. Важливо створити сприятливе робоче середовище, яке спонукає до співпраці та взаємодії між працівниками.

Корпоративна культура, що підтримує взаєморозуміння, довіру та взаємовигоди, забезпечує стійкий розвиток підприємства. Зауважимо, що розвиток корпоративної культури в межах кадрової політики є неперервним процесом, який вимагає участі всього колективу.

Важливим аспектом кадрової політики є забезпечення здоров'я та безпеки. А тому мед заклади повинні дбати про здоров'я та безпеку своїх працівників через надання необхідних засобів індивідуального захисту, забезпечення дотримання медперсоналом правил санітарно-гігієнічного режиму та протидія виснаженню на робочому місці.

Отже, кадрова політика медпідприємства має бути спрямована на створення команди висококваліфікованих, мотивованих та забезпечених умовами для розвитку мед працівників. Це допомагає підприємству досягати високої якості надання медпослуг, підвищує його привабливість для клієнтів та допомагає зберегти конкурентні переваги на ринку.

Зазначимо, що при формуванні кадрової політики необхідно досягти згоди з таких питань:

- 1) визначення пріоритетів цілей кадрової політики;
- 2) стратегія розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, яка охоплює професійне навчання та підвищення кваліфікації, кар'єрне консультування та адаптацію співробітників, формування команди та планування індивідуальних просувальних заходів;
- 3) забезпечення ефективної системи стимулювання працівників і, як наслідок, реальної фінансової політики, яка формулює правила розподілу коштів;
- 4) оцінка результатів – аналіз відповідності поточної кадрової політики загальній економічній стратегії організації, регулярний аудит роботи персоналу з метою виявлення проблем та кількісної та якісної оцінки кадрового потенціалу.

На рис. 3.4 представимо модель розвитку кадрового потенціалу медзакладу за результатами кадрового аудиту.

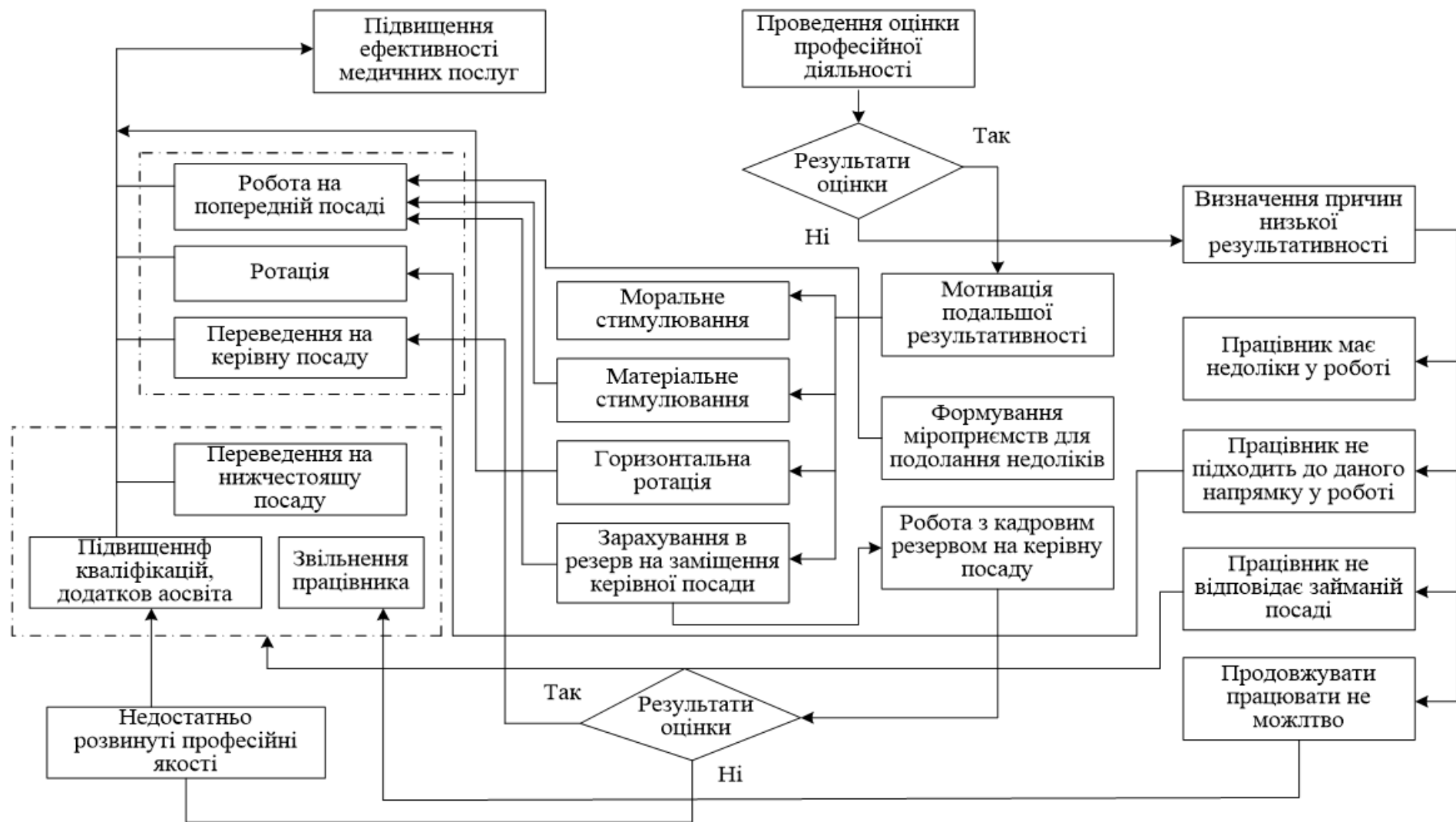


Рис. 3.4. Модель розвитку кадрового потенціалу медзакладу за результатами кадрового аудиту

Зауважимо, за умови здійснення керівництвом медзакладу чітких управлінських дій за результатами проведеного кадрового аудиту підвищиться соціально-економічна вигода від надання медпослуг.

Професійний аудит медичного персоналу не можна вважати формальною діяльністю, оскільки він має стати сховищем для підготовки та апробації нових мотиваційних моделей роботи персоналу та подальшого підвищення ефективності медпослуг.

Отже, підвищення ефективності кадрової політики медзакладу вимагає комплексного підходу. Від правильного відбору та розвитку персоналу до створення мотиваційної системи та вдосконалення комунікаційного середовища – ці елементи взаємодіють та формують міцний фундамент для успішної роботи закладу. Тільки завдяки цим заходам можливо забезпечити високий стандарт медобслуговування та підвищити рівень задоволеності як пацієнтів, так і медпрацівників.

Висновки до розділу 3

Інформаційно-аналітичний супровід кадрового аудиту – це процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про кадровий потенціал, структуру та ефективність роботи кадрової служби організації. Він допомагає зрозуміти поточний стан управління персоналом, виявити проблеми та недоліки, а також розробити стратегічні рішення для вдосконалення кадрової політики.

За результатами кадрового аудиту з урахуванням пропозицій і рекомендацій кадрова політика організації має бути скорегована та вдосконалені різні підсистеми системи управління персоналом

На підставі результатів аудиту розробляють стратегію підвищення кваліфікації, навчання та розвитку працівників мед закладу, щоб вони зберігали високий рівень професійної компетенції. Підвищення якості персоналу впливає на якість мед послуг, що надаються пацієнтам, і забезпечує безпеку та задоволеність пацієнтів.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах управління підприємствами, поряд з проблемами бізнесового характеру й технологічного, виникають також проблеми управління людськими ресурсами. Подальший розвиток підприємств неминуче зіткнеться з необхідністю підвищення ефективності за рахунок якісних змін в підходах до управління персоналом. З'ясувати про такі проблеми, а також знайти шляхи для їх вирішення дозволяє проведення кадрового аудиту.

Кадровий аудит – це процес оцінки та аналізу кадрового потенціалу, компетенцій, ефективності та управління персоналом в організації. Мета кадрового аудиту полягає в тому, щоб виявити сильні та слабкі сторони кадрового управління та зробити рекомендації з метою покращення роботи персоналу і відповідно досягнення стратегічних цілей організації.

Як показує практика, необхідність проведення в організації кадрового аудиту виникає з різних причин. Ініціаторами ж кадрового аудиту можуть виступати різні суб'єкти аудиту.

Кадровий аудит є корисним інструментом для медорганізацій для покращення управління персоналом, забезпечення відповідності з правилами і законодавством, зниження витрат на персонал і збільшення їх продуктивності. Він допомагає локалізувати проблеми і впроваджувати ефективні зміни для досягнення успіху організації.

Терноп. обласна дитяча лікарня – найбільший дитячий медичний заклад на заході України, важливий центр надання мед допомоги дітям у віці 0-18 років. У лікарні здійснюють діагностику, лікування, профілактику різноманітних захворювань щодо дітей, такі як хірургічні стани, інфекційні захворювання, проблеми із серцево-судинною системою, органів дихання, шкіри, а також інших органів організму й систем.

Частка лікарів досліджуваної лікарні у загальній структурі становить 19,5 %, при чому переважають лікарі із вищою категорією (стаж роботи понад

10 р-ів); спеціалістів з вищою немедичн. освітою – 1,5 %; середн. мед персоналу складає 39,3 %, молодшого мед персоналу – 22,3 % й іншого персоналу – 17,2 %.

В облікарні співвідношення між молодими і досвідченими спеціалістами складає 1 до 3,9. А це вказує на те, що керівництво дитячої лікарні усвідомлює негативні тенденції. Тому підготовка нових медпрацівників за допомогою досвідчених співробітників сприятиме подальшому забезпеченню кваліфікованими кадрами.

Аудит системи управління персоналом є важливим і комплексним процесом, що дозволяє оцінити ефективність його роботи і забезпечити оптимальний рівень медобслуговування.

Аудит правового та документального забезпечення управління персоналом і трудових відносин є важливим для забезпечення відповідності законодавству, зменшення правового ризику та оптимізації управління персоналом.

Інформаційно-аналітичний супровід кадрового аудиту – це процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про кадровий потенціал, структуру та ефективність роботи кадрової служби організації. Він допомагає зрозуміти поточний стан управління персоналом, виявити проблеми та недоліки, а також розробити стратегічні рішення для вдосконалення кадрової політики.

За результатами кадрового аудиту з урахуванням пропозицій і рекомендацій кадрова політика організації має бути скорегована та вдосконалені різні підсистеми системи управління персоналом

На підставі результатів аудиту розробляють стратегію підвищення кваліфікації, навчання та розвитку працівників мед закладу, щоб вони зберігали високий рівень професійної компетенції. Підвищення якості персоналу впливає на якість мед послуг, що надаються пацієнтам, і забезпечує безпеку та задоволеність пацієнтів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т. П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. К.: НІСД. 2012. 35 с.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. URL: http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
4. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. Вип. 1. С. 335-345. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2014_1_31
5. Блінов А. О., Василевська О. В. Мистецтво управління персоналом: навч. посібник. Одеса: Гелан, 2015. 411 с.
6. Боднарчук Р., Гуменюк А. Тенденції розвитку аудиту в сфері охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: збірник матеріалів VIII наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26.10.2023 р.).
7. Боднарчук Р. В., Гуменюк А. С. Аудит в медзакладі – ключовий інструмент для поліпшення якості медпослуг. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: збірник матеріалів VI міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28-29 вересня 2023 року). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 159-161. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914>
8. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 73-79.
9. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7-11.

- 10.Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
- 11.Глухова С. В., Щебетенко Ю. С. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. № 59 (1168). С. 117-120.
- 12.Горецька В. В. Роль і місце управління персоналом в компанії. *Управління людським потенціалом*. 2019. №2 (18).
- 13.Граніт О. Кадровий аудит та аудит персоналу: Інш і Ян кадрового контролю. URL: <https://blog.liga.net/user/ogranit/article/33595>
- 14.Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
- 15.Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. /авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. у пр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К.: НАДУ. 2012. 72 с.
- 16.Державне управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я в Україні: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 23 берез. 2016 р.); за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Князевича, Н. О. Васюк. К. :ДКС-Центр. 2016. 212 с.
- 17.Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
- 18.Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників галузі охорони здоров'я / розроб. Підаєв А. В. та інші. К.: МОЗ України, Мін-во праці та соц. політики. 2004. 229 с.
- 19.Донець М. Кадровий аудит на підприємстві: підготовка документів

- Праця і Закон.* 2014. № 3 (171). С. 6-12. URL: https://www.slideshare.net/ZEST_Outsourcing/kadrovyj-audyт
20. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. К.: Держстандарт України. 23 с.
21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Єгоришин А. П. Управління персоналом: посібник. Луцьк: НМБ. 2015. 720 с.
23. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Наука молода.* 2009. № 12. С. 21-27.
24. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник КНТЕУ.* 2010. № 4. С. 48-56.
25. Збрицька Т. П., Сало Я. В. Аудит персоналу: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 381 с.
26. Звіти КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради.
27. Інститут незалежної оцінки: сайт консалтингової організації. URL: <http://www.ipnpu>
28. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні: ситуаційний аналіз. Авт. кол.: Богдан Д., Бойко А., Василькова А., Вежновець Т. та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133 с. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf>
29. Калашнікова Л., Шелягов А. Кадровий аудит в управлінні персоналом. URL: <http://www.botexpert.com.ua/Articles>
30. Кібанов Л. Л., Дуракова І. Б. Управління персоналом організації. Відбір та оцінка при наймі, атестації. К.: Наука. 342 с.
31. Корицький Г., Чорна М. Механізм управління персоналом закладу

- охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 86-88.
- 32.Крисько Ж. Реформування закладів охорони здоров'я в Україні в контексті децентралізації. *Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи : перспективи та загрози* : Дев'яті регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль-Вишнівець, 20-21 жовт. 2015 р.). Тернопіль : ТНЕУ. 2015. С. 199-202.
- 33.Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. URL: <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/248>
- 34.Крисько Ж.Л., Лука І.І. Проблеми кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції* [м. Полтава, березень 2021 р.]. Полтава. 2021. Ч. 2. С. 97-99.
- 35.Круп'як Л. Б, Круп'як І. Й.. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). С. 118-121.
- 36.Лук'янченко Н. Д. Аудит персоналу. Навчальний посібник. Донецьк: ДонНУ, 2011. 389 с.
- 37.Лученко В. Кадровий аудит у визначеннях та поняттях. URL: <http://trudovepravo.com.ua/news/portalnews/501-hr-auditing>
- 38.Максимова Л. В. Управління персоналом: основи теорії та діловий

- практикум: навч. посібник. Х.: ІН-Альфа. 256 с.
39. Медичні інформаційні системи: огляд можливостей і приклади використання. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/medical-information-systems.html>
40. Меншикова М. О. До питання про управління персоналом як системи і інтегрованої підсистеми організації. URL: <http://scientific-notes/pdf>
41. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. д.е.н. М. М. Шкільняка, д.е.н. Т. Л. Желюк. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
42. Нестеров В. Л. Кадрове забезпечення галузі в умовах реформування. URL: <https://bit.ly/2SIn9vQ>
43. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. Дата оновлення: 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
44. Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради. URL: <https://todl.com.ua>
45. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>
46. Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
47. Погоріляк Р. Ю., Слабкий Г. О. Характеристика кадрового потенціалу системи охорони здоров'я на сучасному етапі на регіональному рівні *Вісник проблем біології і медицини*. 2019. Вип. 1, том 1 (148). С. 313-317.
48. Половінко В. С. Управління персоналом: системний підхід та його реалізація: монографія. Х.: ІН-Альфа. 2002. 483 с.
49. Попович Т. М., Крисько Ж. Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Желюк Т. Л., Шкільняка М. М. Тернопіль, Крок. 2020. С.261-293.

50. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
51. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF>
52. Прокопець Л. В. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (51) 2019. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/51_2019/21.pdf
53. Пугачов В. П. Керівництво персоналом організації: підручник. Луцьк: Аспект Прес, 2008. 279 с.
54. Реформа медичного обслуговування. URL: http://www.moz.gov.ua/ua/portal/ms_reform/
55. Романів С., Будник Л. Кадровий аудит на сучасному підприємстві. *Розвиток науки і аудиторської діяльності в Україні за 20 років: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. С. 111-115.*
56. Романів С., Голяш І., Романів Р. Теоретичні аспекти кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С.1025-1030.
57. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 95-98.
58. Саубанова Л. В. Організація управління людськими ресурсами на підприємстві. *Управління персоналом*. 2009. № 1. С. 51-52.
59. Саченко С., Серединська В. Кадровий аудит в системі менеджменту підприємства. *Система контролю: проблеми та перспективи розвитку: зб. ст. до круглого столу* (Тернопіль, 3 черв. 2011 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2011. С. 59-63.

- 60.Смачило В. В., Губіна С. В. Оцінка ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. № 1. С. 139-143.
- 61.Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 31–41.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2013_1_5
- 62.Сорокіна Л. А., Хачатурян М. В. Вплив глобалізації на ринок праці в сучасних економічних системах. *Освіта. Наука. Наукові кадри*. 2011. № 2. С. 87-89.
- 63.Статут Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради (нова редакція). Тернопіль. 2021. 19 с.
- 64.Сутність поняття персонал. Склад та структура персоналу. URL: www.kneu.dp.ua/.../Sutnist_ponjattja_personal_.Sklad_ta_struktura_per
- 65.Тарасов С. С. Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 1 (18). С. 141-146.
- 66.Урусова З.П., Баклаженко Ю.В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С.1423-1427.
- 67.Шаповалов Ю. В. Вдосконалення кадрової політики муніципального закладу охорони здоров'я. URL: <https://bit.ly/3yaVnsc>
- 68.Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.
- 69.A Universal Truth: No Health Without a Workforce. Third Global Forum on Human Resources for Health Report. URL: <https://www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/hrhreport2013/en/>