

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПРЕДКО Марія Богданівна

Система управління персоналом на підприємстві. / Personnel management system at the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Биконала студентка групи
МЕНз-41
М. Б. Предко

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. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Системи управління персоналом на підприємстві: сутність та структура	5
1.2. Кадрова політика медичного підприємства	12
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради	21
2.2. Оцінювання персоналу та системи управління персоналом КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради	32
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	40
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність проблеми. Динаміка зовнішнього середовища вимагає постійної адаптації організації до постійних змін і змушує розробляти нові підходи до управління персоналом як головним фактором успіху та конкурентоспроможності в ринкових умовах.

Сьогодні персонал вважається головним надбанням підприємства і вагомим джерелом його розвитку, ефективним важелем стабільності, потужним потенціалом, який впливає на її успіх.

Персонал має вирішальне значення, оскільки саме він керує складними операційними системами, забезпечує їх розвиток і ефективне функціонування. У сучасних умовах значення персоналу значно зростає. Так, персонал розглядається не як ресурс, а як актив і джерело конкурентних переваг організацій. Тому необхідно вибудовувати нові підходи до організації управління працюючими, стимулювати їх роботу, посилювати залучення до процесів ухвалення рішень, навчати та підвищувати кваліфікацію та професіоналізм.

Правильно вибудована система управління персоналом у сучасній організації та інструменти її підтримки та розвитку, що відповідають реальним потребам персоналу, є запорукою лояльності організації у відносинах, сумлінного підходу до роботи та якісних результатів роботи.

Питання оновлення системи управління персоналом та внесення змін у підхід до роботи з персоналом набуває особливого значення в умовах воєнного стану, що загострює питання безпеки праці, адекватної оплати праці, психологічної підтримки та соціального захисту.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом розглянуто в працях таких учених, як Армстронг М., Балабанова Л., Беляєва С., Борщ В., Бутенко І., Васюк Н., Веснін В., Виноградська А., Вишнякова Е., Воронкова В., Глухова А., Горецька В., Денисенко М., Дяків О., Єгоришин А., Єськов О.,

Колот А., Корицький Г., Коцур А., Крисько Ж., Круп'як Л., Маркова С., Марченко В., Мельничук Д., Надвиничний С., Островерхов В., Сардак О., Співак В., Шкільняк М., Шушпанов Д., Щекин Г.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теорет. аспектів управління персоналом мед. п-тва, а також обґрунтувати необхідність сформуванню ефективну систему управління персоналом.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- «розкрити сутність системи управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- визначити особливості кадрової політики медичного підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради;
- оцінити персонал та систему управління персоналом медичного закладу;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом досліджуваного медичного закладу» [39].

Об'єктом дослідження є система управління персоналом КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради.

Предметом дослідження виступають аспекти система управління персоналом медичного закладу.

Практична значущість – вироблення практик. рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом мед. підприємства.

Апробація. Опубліковано тези доповіді (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Системи управління персоналом на підприємстві: сутність та структура

Управління персоналом є важливою стороною діяльності суб'єкта господарювання, займає чільне місце в системі управління, і розглядається як основний критерій економічного успіху. Ця сфера управління методологічно має специфічний понятійний апарат.

Управління персоналом – це система впливу менеджменту на працівників з метою найбільш ефективного використання їх професійних і особистих умінь і навичок у функціонуванні організації. Управлінські рішення змушені враховувати людський аспект, тобто можливостей людей і вплив на співробітників, для цього персоналу потрібен комплексний підхід з точки зору всієї організації як системи.

Управління персоналом розглядають як окремий аспект діяльності або ж як складову управління. Виокремлення в окремий елемент організаційного менеджменту питань щодо кадрової політики пов'язане з особливою важливістю працівників як ресурсу. Зв'язок управління персоналом з загальним керівництвом проявлено через участь персоналу підприємства у різних аспектах діяльності. Тому, систему управління персоналом через сукупність елементів, що пов'язані, і завдяки яким у майбутньому досягається ефективніше використання трудових ресурсів, варто розглядати як окрема система управління або як її частину з точки зору досягнення цілей управління.

У науковій літературі представлено різні підходи до трактування дефініції «система управління персоналом» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування дефініції «система управління персоналом»

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
<u>Домстунг М.</u> [1]	Сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом	- якість методів і прийомів - система управління персоналом повинна бути організована	- цілі системи управління персоналом не визначені - не зазначено взаємозв'язок між системою управління персоналом і менеджментом
<u>Кодор А.М.</u> [21]	Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язків керівників і спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень	- зазначається призначення системи управління персоналом - система управління персоналом взаємозв'язана з іншими системами - управління організацією виступає на зв'язок з розробкою та реалізацією рішень	не вказує на механізми, за допомогою яких персонал бере участь в управлінні організацією виступає лише на загальні цілі системи управління персоналом, але не враховує зв'язку між поточними цілями управління працівниками та цілями для майбутнього
<u>Співак В.А.</u> [48]	Сукупність взаємозв'язаних елементів організаційного, економічного, соціально-психологічного характеру	- відзначається наявність багатьох елементів, що складають систему управління персоналом - є багато факторів, які визначають формування системи управління персоналом	- немає вказівок на конкретні цілі системи управління персоналом - не враховує відносин з керівництвом організації - недостатньо деталізовано роль працівників у системі управління персоналом
<u>Шадіро С.А.</u> [55]	Комплексна робота з працівниками в організації	управління персоналом ґрунтується на використанні певних методів	- не вказано взаємозв'язок елементів, що складають систему управління персоналом - відсутні вказівки на методи, за допомогою яких досягаються цілі системи управління персоналом у поєднанні з керівництвом.

Примітка. Узагальнено автором.

Як бачимо, науковці систему управління персоналом розглядають з точки зору формування відносин з менеджментом організації, або є без урахування відносин з керівництвом. Зауважимо, що обґрунтованішою є позиція, згідно з якою система управління персоналом вважається як частина системи управління в цілому.

Деякі науковці при трактуванні дефініції «система управління персоналом» зосереджують на організаційній стороні управління. Так, Меншикова М. О. зазначає, що «система управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств» [30].

Інші ж фахівці підкреслюють змістовну частину, відображаючи управління через її функціональну сторону. Така позиція відображена у визначенні системи управління персоналом, що використовується у німецькій школі управління: менеджмент персоналу (персональний менеджмент, кадрова економіка) – «сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, підбір персоналу (набір і відбір персоналу), участь у роботі, випуск, розвиток, контроль персоналу, а також структурування роботи, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал та управління персоналом» [27].

Отже, система управління персоналом є комплексним підходом до управління персоналом організації. Її метою є ефективне використання ресурсів людського капіталу щоб досягнути стратегічних цілей організації.

Організація людських ресурсів є складним процесом, який стосується кожного працівника. А грамотне управління робить можливості кожної людини відповідними до завдань, стратегій і умов розвитку підприємства.

У складі системи управління персоналом науковці виокремлюють певні значимі елементи, які є важливими компонентами цієї системи, забезпечуючи, крім іншого, зв'язок її з іншими елементами управління. Складові системи

управління персоналом подані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Елементи системи управління персоналом

Примітка. Побудовано автором.

Елементами системи управління персоналом є «цілі, функції, підсистеми, структура управління персоналом і зв'язки суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією» [19].

Участь співробітників в управлінні можлива в частині участі в розробці рішень або тільки в реалізації цих рішень. Але за будь-яких умов повинні бути створені такі механізми, котрі забезпечать досягнення взаємозв'язку між цілями організація і цілями управління працюючих. Насамперед, ці механізми представлено через участь персоналу в процесі управлінні. Зазначимо, що на рівні системи управління персоналом вони можуть реалізовуватися як через підсистему мотивації працівників до праці, так через інші підсистеми.

Функції управління персоналом включають комплекс завдань, котрі сприяють досягненню загальних цілей управління персоналом. Ці функції стосуються як самої організації, так і співробітників. Основна мета управління персоналом для організації – отримання прибутку. Оскільки працівник повинен сприяти досягненню цієї мети, виникає широкий спектр функцій,

котрі пов'язані із управлінням працюючими.

Враховуючи, що реалізація функцій управління персоналом забезпечується в рамках окремих аспектів діяльності організації, котрі пов'язані з управлінням персоналом, необхідно виокремити підсистеми управління персоналом, які забезпечують цей процес. Підсистема управління персоналом є сукупністю методів, цілей, суб'єктів, відповідальних за реалізацію конкретних функцій управління працівниками.

Один суб'єкт управління працівниками може виконувати кілька функцій, але ж існує топ-менеджмент, який так чи інакше бере участь у здійсненні всіх функцій управління персоналом. Тому, варто розглядати й структуру управління персоналом. До нього входять керівники організації, які здійснюють безпосереднє керівництво вплив по відношенню до конкретних співробітників щоб досягнути цілі, пов'язані із управлінням персоналом.

Крім того, в структурі управління персоналом є спеціалізовані підрозділи, на які покладено виконання конкретних функцій, що пов'язані із діяльністю персоналу, при цьому ці працюючі лише спеціалізуються на питаннях управління персоналом та забезпечують підтримку керівників. Для обслуговування персоналу організації, як правило, об'єднуються спеціалізовані структури і ведення кадрової роботи це додатково забезпечує.

Предмет управління персоналом є взаємопов'язаним, оскільки має бути спрямований щоб досягнути спільні цілі в управлінні персоналом, а менеджери також орієнтовані на досягнення цілей підрозділів, якими вони керують. У результаті створюються зв'язки між суб'єктами управління персоналом.

Отже, систему управління персоналом визначимо як сукупність взаємопов'язаних елементів, завдяки яким в майбутньому досягається найбільш ефективне використання працюючих з точки зору прибутку та реалізації інших цілей управління організацією.

Система управління персоналом включає формування цілей, організаційної структури управління персоналом, функцій, функціональних

взаємозв'язків менеджерів і фахівців (як вертикальні, так і горизонтальні) при обґрунтуванні, розробленні, ухваленні і реалізації управлінського рішення.

Системі управління персоналом притаманні певні властивості (рис. 1.2):

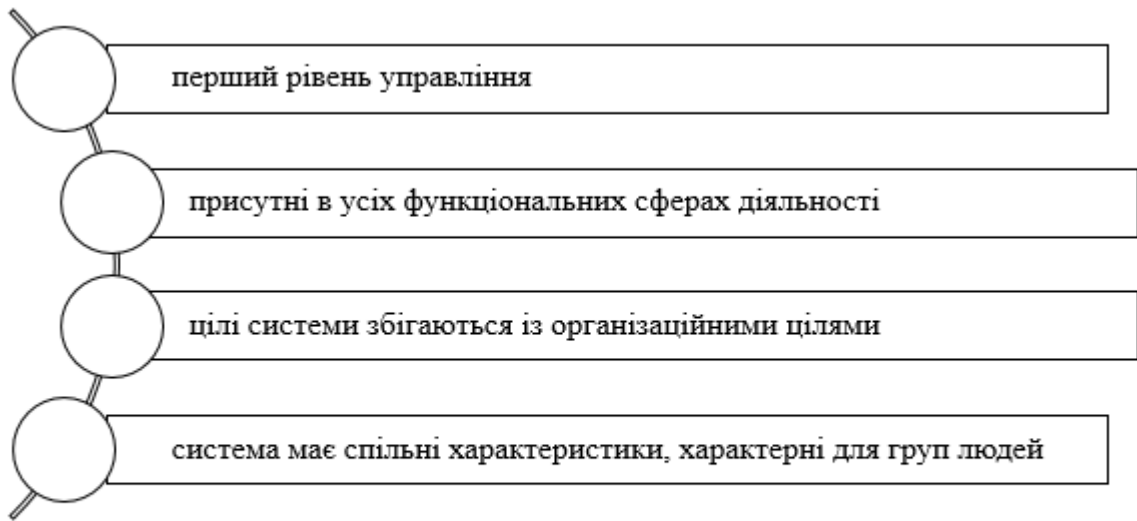


Рис. 1.2. Властивості системи управління персоналом

Примітка. Побудовано автором.

- 1) вони є першим рівнем управління, оскільки це люди, котрі об'єднані спільними цілями, які складають цю організацію;
- 2) управління персоналом присутнє в усіх функціональних сферах діяльності, зокрема, виробництво, маркетинг, фінанси, інновації;
- 3) основні цілі системи управління персоналом збігаються із організаційними цілями
- 4) системи мають спільні характеристики, характерні для груп людей - потреба в спілкуванні, можливість конфліктів.
- 5) містять приблизно однакові функціональні композиційні елементи.

В умовах жорсткої конкуренції цільова функція системи управління персоналом як ключова підсистема передбачає забезпечення підприємства персоналом у необхідній кількості й якості. Крім того, організування його ефективної діяльності щодо відтворення й розвитку компанія. Якщо розглядати з такої позиції, то ключовими властивостями системи управління персоналом є мета діяльності персоналу, рівень мотивації досягнення цілей підприємства, послідовність взаємодії персоналу, відповідність чисельності та

якості персоналу вимогам до ефективності виконання трудових функцій і цілей компанії, якість управління працею персоналу. Наведені властивості доцільно використовувати як критерії оцінки стану системи управління персоналом у висококонкурентному середовищі.

Як показала практика, жодна система управління не може функціонувати достатньо ефективно без дієвих методів управління, метою яких є спонукання кожного працівника до продуктивної та ефективної праці для досягнення конкретної мети. На жаль, багато керівників недооцінюють важливість і надійність рішень, пов'язаних з підбором і розміщенням персоналу, віддаючи перевагу вузько особистим інтересам.

Основними характерними труднощами в системі управління персоналом, пов'язаними з низькою мотивацією персоналу, є:

- збільшення плинності кадрів;
- низька кореляція між результатами діяльності та стимулами;
- низькі перспективи кар'єрного зростання, що відбивається на робочому настрої співробітників.

Зазначимо, що розвиток підприємства та системи управління персоналом відбувається циклами, що включає планування розвитку підприємства, відповідні зміни системи управління персоналом; оцінка стану системи, координація, організація, контролювання здійснення діяльності на етапах зміни структури управління персоналом, функцій, методів, засобів, інституційного закріплення змін у відповідних управлінських документах.

Управління персоналом як одна з найважливіших складових системи управління організацією в цілому активно розвивається. Це пов'язано з високим економічним ефектом, який створюють для компанії сучасні рішення, які дозволяють більш ефективно управляти персоналом.

Грамотне управління персоналом є ключовим фактором успіху компанії, тому що саме працюючі, їх мотивування й зацікавленість у роботі є тією рушійною силою, яка може покращити використання ресурсів чи зірвати найперспективніші та перспективні плани організації.

Завдання управління персоналом виникають у всіх функціональних сферах і рівнях управління бізнесом. Вирішуючи їх варто виходити з того, що у центрі уваги знаходиться працююча людина, незалежно від місця, котре вона займає на підприємстві, які завдання ставить перед собою.

Останнім часом робота з персоналом – це не управління виключно адміністративними методами, а реалізація тих управлінських рішень, які базуються на узгодженні системи інтересів особи і підприємства.

Отже, управління персоналом варто розглядати як системну діяльність менеджменту організацій щодо ухвалення управлінських рішень, котра спрямована на раціональне використання персоналу як основного джерела підвищення ефективності роботи підприємства, для досягнення як загальних, так і індивідуальних цілей.

1.2. Кадрова політика медичного підприємства

Управління персоналом і кадрова політика пов'язані між собою, обидва з них є складовими частинами управління працюючими в організації.

У процесі вивчення та аналізу наукової літератури з'ясувалося існування багато визначень поняття «кадрова політика». Термін «кадрова політика» досить ґрунтовно прижився і отримав широке визнання як у нашій країні, так і за кордоном. Так, під кадровою політикою розуміється «система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів державних органів і організацій головного рівня управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, форм і методів кадрової роботи з персоналом. праця в усіх сферах людської діяльності» [28].

Веснін В. Р. розглядає кадрову політику як «систему теоретичних поглядів, ідей, вимог принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи» [8].

Бутенко І. А., Курносова А. В. надали таке визначення: «кадрова

політика – це сукупність принципів, правил і стандартів, якими керується організація при підборі та заміщенні керівних посад, підготовці, перепідготовці та переміщенні персоналу на науковій основі» [6].

Кадрова політика – це загальний напрям кадрової роботи, що включає сукупність правил, форм, методів організ. механізму розробки цілей, завдань, котрі направлені зберігати, зміцнювати, розвивати кадровий потенціал, створювати згуртований й високопродуктивного колективу, котрий здатний своєчасне реагування на зміни вимог ринку. Це визначення включає інтереси роботодавця й працівника.

Під кадровою політикою варто розуміти налагоджену, послідовну і цілеспрямовану діяльність щодо вдосконалення знань і навичок співробітників та їх подальшого розвитку, яка діятиме в інтересах цілей, місії та стратегії організації.

Зазначимо, що виокремлюють дві основні характеристики (рис. 1.3), на основі яких можна визначити найбільш раціональне поєднання домінант або сформулювати новий тип кадрової політики.



Рис. 1.3. Класифікація кадрової політики

Примітка. Побудовано автором.

1. За рівнем знань принципів і норм, що знаходяться в основі діяльності

персоналу:

- пасивна – пов’язана з відсутністю у менеджменту вираженої програми дій відносно працюючих;
- реактивна – керівництво відстежує симптоми негативних умов праці з персоналом і вживає заходів для виявлення проблем;
- превентивна – обґрунтування прогнозів розвитку ситуації з боку менеджменту і водночас відсутність засобів впливу на неї;
- активна (раціональна, авантюристична) – менеджмент володіє обґрунтованими прогнозами розвитку ситуації та засобами впливу на неї.

2. Залежно від ступеня відкритості зовнішньому середовищу у формуванні персоналу організації:

– відкрита – орієнтована виключно на зовнішній ринок праці та при прийомі на роботу. Тут важливий кожен спеціаліст відповідної кваліфікації. Такий підхід до кадрової політики характерний для організацій-початківців, які ще не мають міцних позицій на ринку, але прагнуть до швидкого зростання й виходу на передові позиції у своїй області;

- закрита – при підборі персоналу орієнтується виключно на внутрішній ринок праці, тому обмін відбувається лише серед працюючих організації. Такий підхід характерний для організацій, для яких важливіше створити особливу корпоративну культуру, розвинути почуття прихильності;
- змішана (контамінована) – передбачає поєднання різних підходів і технологій в організації добору, відбору та найму. Тому баланс полягає в широкому використанні потенціалу всього колективу.

Тому кадрова політика є свідомою і цілеспрямованою діяльністю щодо створення робочої сили. Метою є забезпечити оптимальний баланс між процесами оновлення та підтримки чисельного складу працюючих й якісного згідно із потребами підприємства, вимог законодавства чинного й стану ринку праці.

Залежно від етапу формування кадрової політики існують різні

принципи та вимоги до кадрової політики. Принципи, дотримання яких забезпечить успіх організації, представлені на рис. 1.4.

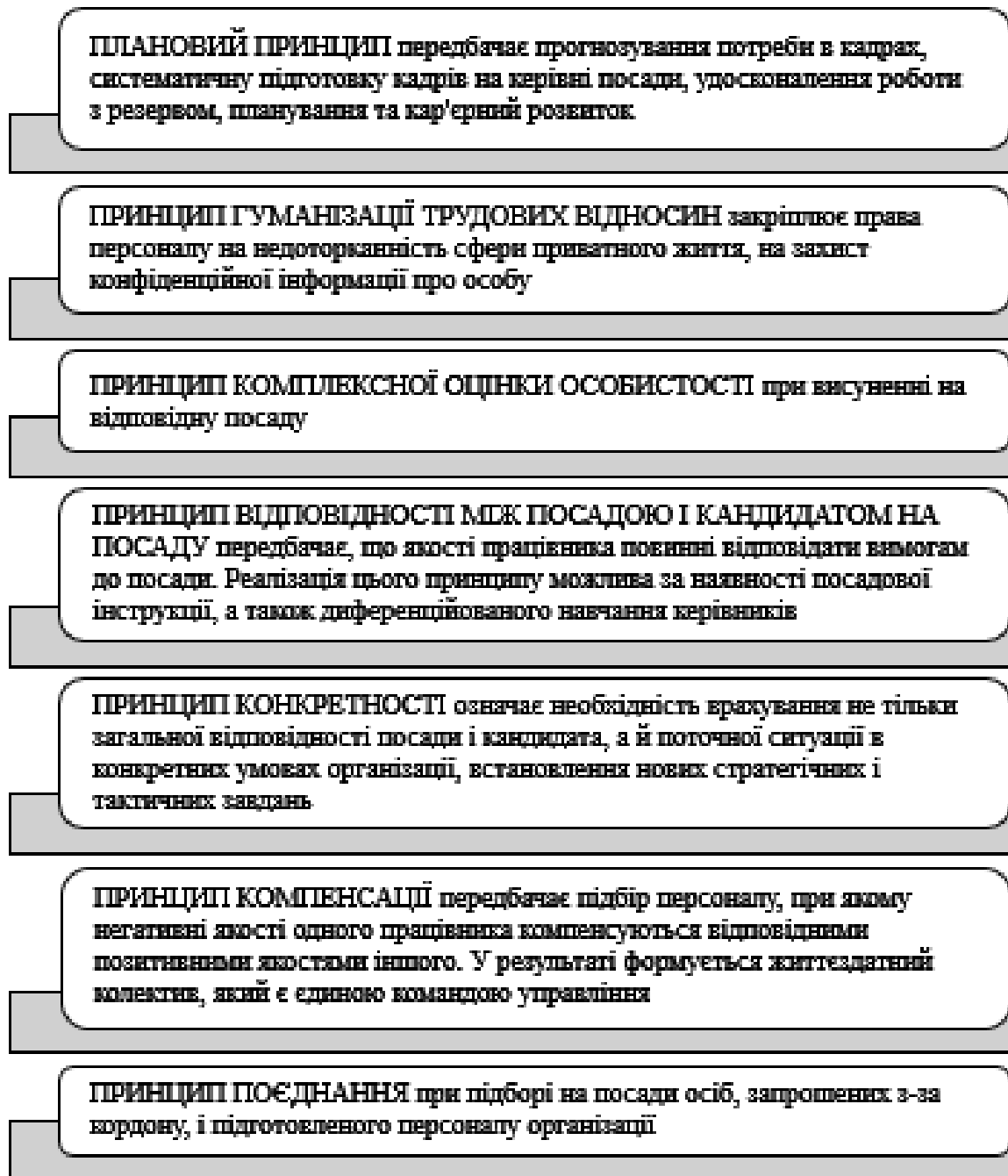


Рис. 1.4. Принципи кадрової політики

Примітка. Побудовано автором.

Ряд дослідників визначають кадрову політику як складову частину стратегічної політики організації, де при визначенні напрямків діяльності організації враховуються:

- 1) управління персоналом;
- 2) підбір і розстановка працюючих;
- 3) формування й підготовка резерву на керівні посади;
- 4) оцінка та атестація персоналу.
- 5) розвиток персоналу
- 6) мотивування й стимулювання.

Отже, управління персоналом та кадрова політика є двома взаємопов'язаними поняттями, які у процесі управління працюючими взаємодіють (рис. 1.5).

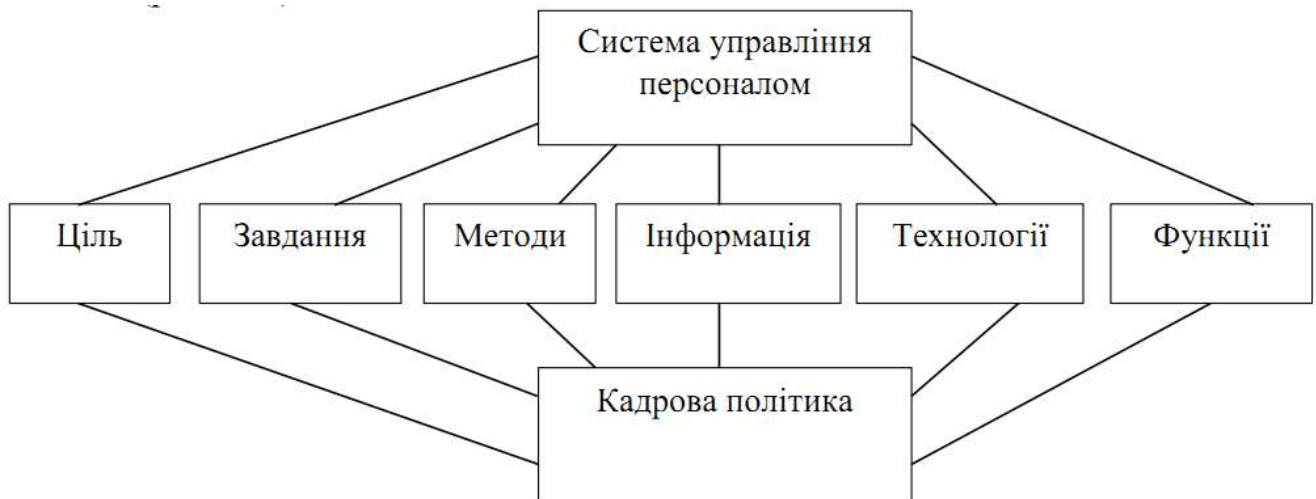


Рис. 1.5. Взаємозв'язки управління персоналом та кадрової політики

Примітка. Наведено на основі [15].

Кадрова політика визначає загальну стратегію і підходи до управління працюючих, у той час як управління персоналом відповідає за конкретні практики та процеси управління персоналом.

Кадрова політика встановлює рамки для управління персоналом, визначаючи цілі та напрями діяльності організації у галузі управління персоналом, такі як політика з оплати праці, розвитку кадрів, мотивації та утримання персоналу, диверсифікації та інші аспекти.

Управління персоналом, з іншого боку, відповідає за реалізацію

кадрової політики на практиці. Це означає, що воно займається конкретними практиками, такими як рекрутинг, набір, оцінка, тренінг та розвиток персоналу, управління талантами, мотивація, збереження та звільнення працівників.

Отже, кадрова політика та управління персоналом пов'язані між собою, оскільки перша визначає загальну стратегію та цілі управління персоналом, а друга забезпечує її реалізацію на практиці.

У сучасному світі, організації охорони здоров'я надають медичні послуги, які можна розглядати як товар. Ці послуги включають діагностику, профілактику, лікування різних захворювань, реабілітацію, а також надання медичних консультацій й інших послуг, пов'язаних з охороною здоров'я.

Також, в залежності від країни та мед. системи, ці послуги можуть надаватися як безкоштовні для пацієнтів, як у багатьох країнах з універсальною медичною страховкою, або як платні, де пацієнти оплачують за отримані послуги.

У зв'язку з цим, організації охорони здоров'я також повинні враховувати вимоги своїх клієнтів, розвивати та впроваджувати нові технології та методи лікування, підвищувати якість та ефективність наданих послуг, щоб задовольнити потреби та очікування своїх пацієнтів.

Кадрова політика є однією з найважливіших складових успішної діяльності будь-якого підприємства, зокрема медичного. Особливості медичної діяльності полягають у тому, що вона пов'язана з безпосереднім впливом на життя та здоров'я людей, тому вимагає високого рівня професійної підготовки, відповідальності та досвіду.

Основні причини важливості здійснення кадрової політики в медичному підприємстві подані на рис. 1.6.

Висока якість медичних послуг залежить від кваліфікації медичного персоналу. Якісне надання медичних послуг передбачає наявність висококваліфікованих та досвідчених лікарів та медичних працівників, які здатні професійно виконувати свої обов'язки та забезпечувати пацієнтам

необхідну допомогу. Кадрова політика має на меті залучення і збереження фахівців з високою кваліфікацією, які можуть забезпечити найвищий рівень медичних послуг.



Рис. 1.6. Основні причини здійснення кадрової політики в медичному підприємстві

Примітка. Побудовано автором.

Кадрова політика допомагає підприємству створити команду фахівців, які можуть працювати разом на користь пацієнтів та досягати високих результатів у роботі. Підтримка корпоративної культури. Кадрова політика допомагає підтримувати корпоративну культуру, залучаючи фахівців з відповідними цінностями та настановами. Це дозволяє створити єдину команду.

Здійснення кадрової політики дозволяє підприємству забезпечувати мотивацію працівників та створювати умови для професійного зростання та розвитку. Кадрова політика має на меті зменшення втрат медичного персоналу, що допомагає забезпечити стабільність роботи підприємства та уникнення звільнень. Звільнення медичного персоналу може призвести до недостатньої кількості працівників на робочому місці, що може погіршити якість медичних послуг.

Кадрова політика медичного підприємства має відповідати вимогам

законодавства щодо зайнятості, оплати праці, охорони праці та інших аспектів діяльності. Кадрова політика повинна забезпечувати розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє підвищити якість медичних послуг та забезпечити відповідність стандартам у галузі охорони здоров'я.

Отже, кадрова політика є важливим елементом управління будь-якого підприємства, але для медичного підприємства вона має особливу вагу, оскільки здоров'я та життя людей є його безпосереднім предметом діяльності.

Високоякісна медична допомога не може бути забезпечена без наявності висококваліфікованих медичних працівників. У процесі надання медичних послуг, медичний персонал зустрічається з різноманітними проблемами та викликами, тому важливо мати кваліфікованих фахівців, які мають відповідну підготовку та досвід для вирішення цих завдань.

Одним з ключових факторів, що визначають якість надання медичної допомоги, є навички та знання медичного персоналу. Це включає в себе здатність розпізнавати та діагностувати різні захворювання, забезпечувати ефективне лікування та управляти ризиками виникнення побічних ефектів.

Крім того, медичний персонал повинен мати високий рівень етичних та професійних стандартів, що включає в себе повагу до пацієнтів, дотримання медичної етики та виконання медичних процедур з високою якістю та точністю.

Тому, розвиток високоякісної медичної системи передбачає не тільки інвестиції в матеріальну базу та технології, але й забезпечення кваліфікованого медичного персоналу. Відповідна підготовка медичних фахівців та їх постійне професійне зростання є важливим фактором для забезпечення високоякісної медичної допомоги.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом є важливою стороною діяльності суб'єкта господарювання, займає чільне місце в системі управління, і розглядається як

основний критерій економічного успіху. Управління персоналом – це система впливу менеджменту на працівників з метою найбільш ефективного використання їх професійних і особистих умінь і навичок у функціонуванні організації.

Управління персоналом і кадрова політика пов'язані між собою, оскільки обидва з них є складовими частинами управління працюючими в організації.

Кадрова політика для медичного підприємства має особливу вагу, оскільки здоров'я та життя людей є його безпосереднім предметом діяльності. Високоякісна медична допомога не може бути забезпечена без наявності висококваліфікованих медичних працівників. У процесі надання медичних послуг, медичний персонал зустрічається з різноманітними проблемами та викликами, тому важливо мати кваліфікованих фахівців, які мають відповідну підготовку та досвід для вирішення цих завдань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

Об'єктом даного дослідження є комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради – «багатопрофільний заклад охорони здоров'я – 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» [33].

Скорочена назва українською мовою – КНП «ТОДКЛ» ТОР.

Місцезнаходження: «м. Тернопіль, вул. Академіка Сахарова, 2» [33].

Лікарня розташована в м. Тернопіль, але обслуговує жителів Тернопільської області у віці від 0 до 18 років.

Основною метою діяльності дитячої облікарні є забезпечення медобслуговування шляхом надання медпослуг жителям у віці від 0 до 18 років в адміністративних межах Тернопільської області, порядок й обсяг яких встановлені законодавством чинним, а також меддопомога медпрацівниками, які професійно підготовлені. Меддопомога включає діагностику, профілактику, лікування, хірургічні втручання реабілітацію, знеболення.

Відповідно до статуту [49], затвердженого рішенням Тернопільської облради № 336 від 10.11.2021 р., Тернопільська обллікарня забезпечує виконання певних видів робіт (рис. 2.1).

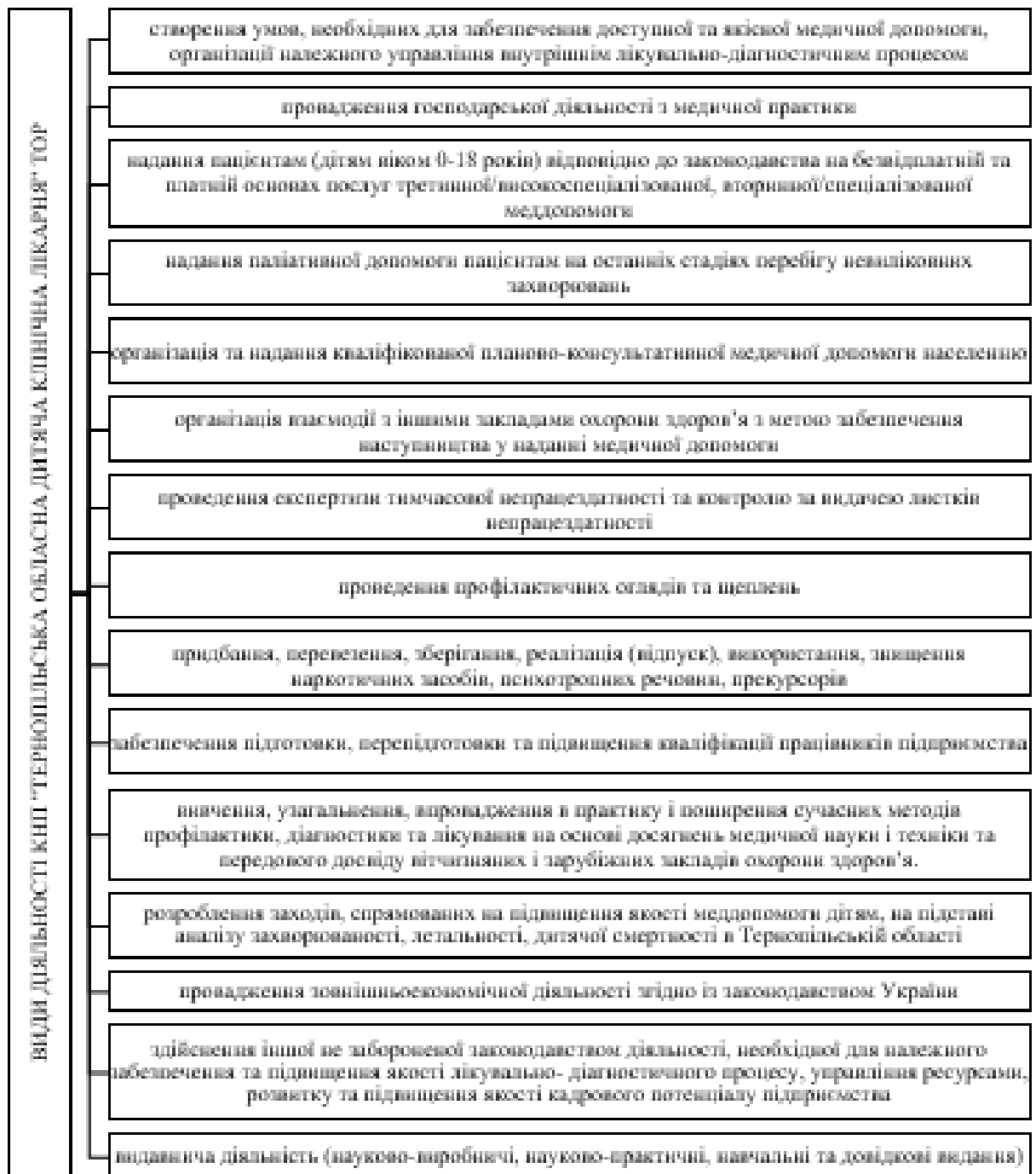


Рис. 2.1. Види діяльності КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради

Примітка. Побудовано на основі [49].

Як бачимо, Тернопільська дитяча облікарні – це мед. заклад, який надає мед. допомогу дітям віком до 18 років. Лікарня займається діагностикою, лікуванням та профілактикою різних захворювань, що стосуються дітей, таких як інфекційні захворювання, хірургічні стани, проблеми зі здоров'ям серцево-судинної системи, органів дихання, шкіри та інших органів та систем організму.

Лікарня проводить різноманітні медичні дослідження, у тому числі дослідження щодо діагностики та лікування онкологічних захворювань дітей. Крім того, в лікарні працюють спеціалісти, які займаються реабілітацією та фізіотерапією дітей з різними захворюваннями.

Також в Тернопільській обласній дитячій лікарні функціонує Центр раннього розвитку дитини, де працюють фахівці, які надають ранню допомогу дітям з порушеннями розвитку.

Підприємство утворене за рішенням Тернопільської облради від 06.11.2018 р. № 1253 згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» шляхом перетворення у комун. некомерц. п-тво закладу Тернопільської обл. дитячої клінічної лікарні.

Майно дитячої лікарні є спільна комунальна власність територіальних громад Тернопільської області в особі Тернопільської облради.

Обласна дитяча лікарня – правонаступник усього майна, всіх прав та обов'язків закладу Тернопільської обласної дитячої клінічної лікарні.

Перший етап в історії становлення Терноп. дитячої облікарні починається у 1965 року, коли задля поліпшення медобслуговування дітей рішенням виконавчого комітету облради депутатів у грудні створена обласна дитячу лікарня на 100 ліжок.

Офіційно лікарню відкрито 26 березня 1966 р., що і вважається датою народження дитячої облікарні. На момент відкриття ліжковий фонд склав 100 ліжок. Організовано два відділення на 50 ліжок: перше для дітей віком до 5 р., друге – для дітей віком 5-14 р. та організаційно-методичне відділення. З 1.04.1966 р. ліжковий фонд зріс до 160 ліжок, а загальна чисельність персоналу

за штатним розписом становила 194 чол., в тому числі: 31 лікарів, 68 осіб середнього медичного персоналу, 60 осіб молодш. мед. персоналу, 2 провізори, викладачів – 5, інших працівників – 28.

У 1969 році було організовано діагностичне відділення на 8 боксів, яке згодом було об'єднано з приймальним відділенням у приймально-діагностичне відділення.

У червні 1970 року створили відділення анестезіології.

З січня 1971 р. в дитячій облікарні організована цілодобова невідкладна допомога пацієнтам із гострою хірургічною патологією, травмами та станами, що загрожують життю.

Наступним етапом в історії розвитку обласної дитлікарні є будівництво нового лікарняного комплексу, що розпочався у 1984 р. і був завершений у 1987 р. І з 19.02.1987 р. відділи та служби почали функціонувати в новозбудованих корпусах. Завдяки організації нових відділень і розширенню спеціалізованої меддопомоги число ліжок зросло до 425, а з 1991 р. вже до 480.

Ліжковий фонд представлений наступними клінічними відділеннями: хірургічне, ортопедо-травматологічне, 1 педіатричне, 2 педіатричне, ларингологічне, офтальмологічне, неврологічне, пульмонологічне, передчасних пологів 2 ступеня, патології новонароджених, інфекційних хвороб - бокс, анестезіології та реанімації. Спеціалізовані ліжка представлені в урологічному, нефрологічному, кардіо-ревматичному, гастро-ентерологічному, ендокринологічному, алергологічному, гематологічному, торакологічному, онкологічному, стоматологічному відділеннях.

У 1990 році відкрито медико-генетичну клініку з цитогенетичною лабораторією. Зауважимо, що у поліклініці кількість прийомів зросло до 220 відвідувань за зміну. При чому проводилась за 22 спеціальностями. Створено й почали працювати клінічна й імунологічна лабораторії, радіологічна, кабінети штучного мікроклімату з соляною печерою, хірургічний, плеоптоортопедичний та ЕКГ кабінети.

Задля поліпшення надання меддопомоги новонародженому у серпні

1997 року відкрили відділення інтенсивної терапії новонароджених із власною бригадою неонатологів.

З березня 2003 р. працює реабілітаційний центр для дітей з ураженням центр. нервов. системи.

Розпочала роботу у 2008 році лабораторія ДНК-діагностики методом полімеразної ланцюгової реакції. Крім того, розпочато роботу клініки грудного вигодовування, розвивається хірургія новонароджених, відремонтовано операційний блок, який відповідає сучасним вимогам, матеріально-технічна база офтальмологічного відділення поповнилася автокераторефрактометром, цифровим рентгенівським апаратом.

У 2009 році Тернопільська дитяча облікарня отримує статус лікарні доброзичливої до дитини [33].

Зазначимо, що хірургічний напрям у діяльності медпідприємства знаходиться у процесі безперервного інноваційного розвитку. Так, застосовують новітні техніки при оперативних втручаннях у новонароджених, лапароскопічні технології, проводять при вроджених вадах розвитку кардіологічні та абдомінальні операції.

Щорічно в палатах лікарні лікується понад 16 тис. хворих дітей, виконується понад 2 тис. оперативних втручання, поліклініку відвідує 55 тис. пацієнтів. 97-98% хворих виписуються після одужання та покращення самопочуття.

Структура і підрозділи Терноп. дитячої облікарні представлено на рис. 2.2. У структурі КНП є кабінети функціональної діагностики (УЗД – ультразвукове дослідження, ФГДС – фіброгастроуденоскопія, ЕКГ – електрокардіограма), процедурний, щеплення кабінети [33]. За проведення медичних оглядів робота проводиться профілактичним кабінетом. Функціонують кабінети фізіотерапевтичних процедур, рентгенологічних досліджень, масажний кабінет, ЛФК – кабінет лікувальної фізкультури, функціонує кабінет мамографії.

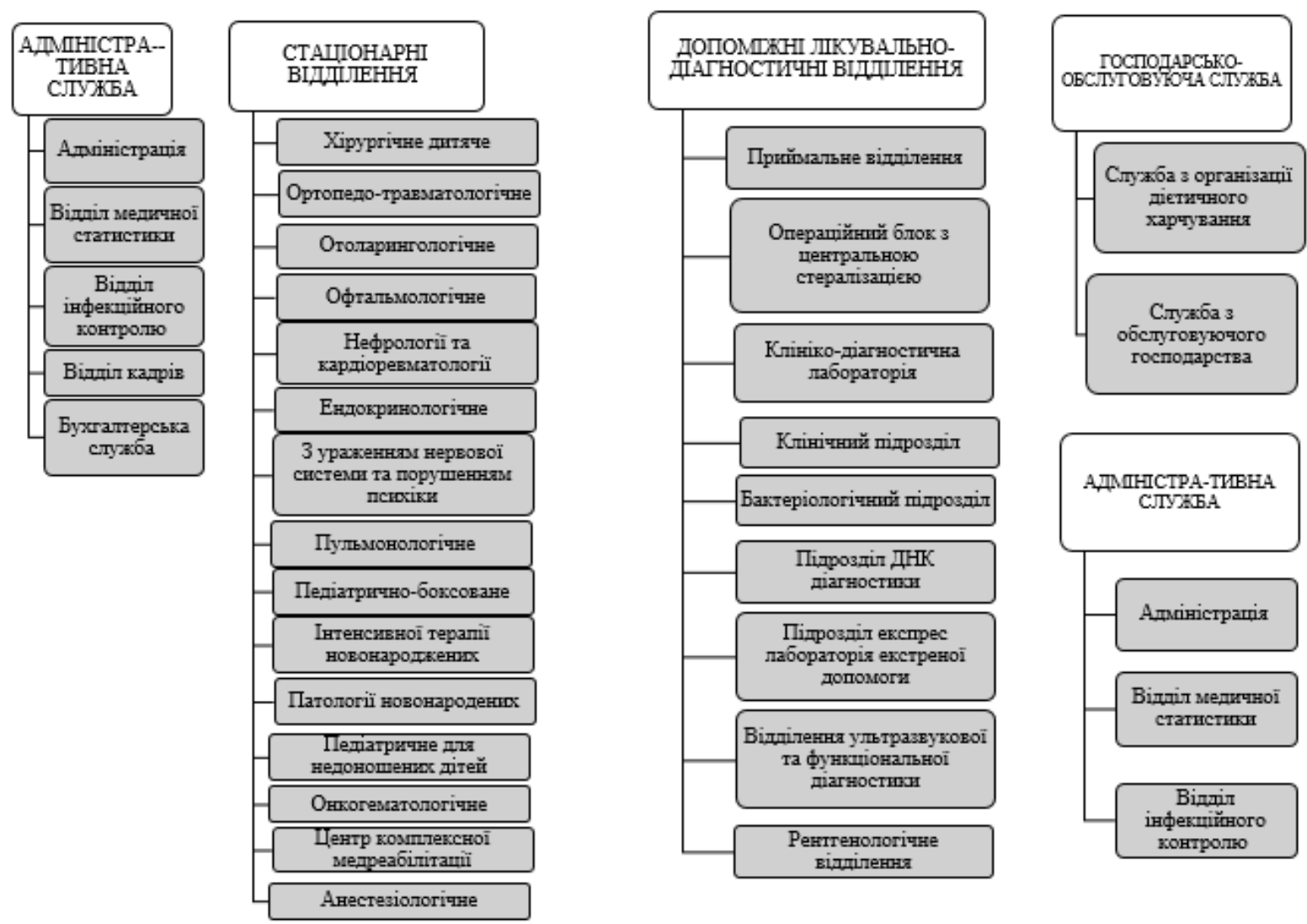


Рис. 2.2. Структура і підрозділи КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР

Примітка. Побудовано на основі інформації медпідприємства.

Порівняння спеціальностей, за якими забезпечуються жителі меддопомогою, представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Забезпечення медичною допомогою у КНП «ТОДКЛ» ТОР за спеціальностями

СТАНOM НА 1991 РІК	СТАНOM НА 2022 РІК
Дитяча хірургія, ортопедія і травматологія, неонатологія, дитяча оториноларингологія, офтальмологія, неврологія, пульмонологія, педіатрія, анестезіологія, урологія, нефрологія, кардіоревматологія, гематологія, гастроентерологія, алергологія, ендокринологія, онкологія, стоматологія, торакальна хірургія.	Організація і управління охороною здоров'я; неонатологія; підліткова терапія; дитяча пульмонологія; дитяча отоларингологія; сурдологія; генетика медична; дитяча кардіоревматологія; дитяча гастроентерологія; дитяча нефрологія; дитяча ендокринологія; дитяча алергологія; дитяча гематологія; дієтологія; фізіотерапія; лікувальна фізкультура; функціональна діагностика; дитяча хірургія; дитяча нейрохірургія; дитяча анестезіологія; дитяча ортопедія і травматологія; дитяча урологія; ендоскопія; дитяча стоматологія; хірургічна стоматологія; дитяча гінекологія; педіатрія; рентгенологія; ультразвукова діагностика; дитяча офтальмологія; дитяча неврологія; дитяча психіатрія; дитяча дерматовенерологія; дитяча імунологія; бактеріологія; клінічна лабораторна діагностика; генетика лабораторна; клінічна біохімія; епідеміологія; дитяча онкологія; торакальна хірургія; комбустіологія, лікар з фізичної та реабілітаційної медицини.

Примітка. Наведено на основі даних медпідприємства.

Як бачимо, у сучасних умовах здійснення медпрактики, варіацій медичних послуг за спеціальностями, які надає дитяча облікарня, представлено великим числом позицій. Така різноманітність дає певні переваги:

- 1) мультидисциплінарність при діагностиці, лікуванні;
- 2) пацієнтоорієнтованість;
- 3) підвищення коефіцієнта ефективності функціонування медзакладу;
- 4) розробка структури спеціалізацій мед. персоналу;
- 5) забезпечення конкурентоспроможності медсуб'єкта;
- 6) зростання сфери впливу на ринок мед. послуг.

Дослідження показало, що на сьогодні Терноп. обл. дитяча клінічна лікарня має різні відділення, включаючи відділення новонароджених,

педіатрію, неврологію, кардіологію, онкологію, хірургію та інші. Крім того, лікарня має відділення інтенсивної терапії та реанімації для надання невідкладної мед. допомоги дітям у стані критичної тяжкості.

Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня є одним з найбільших дитячих медичних закладів на заході України та є важливим центром надання медичної допомоги дітям у Тернопільській області та сусідніх регіонах.

На сьогоднішній день у структурі Терноп. дитячої обллікарні налічується клінічні та параклінічні підрозділи із певними профілями ліжок, що подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структурна організація підрозділів КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОВ

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	

Продовження табл. 2.2

1	2	3
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
Пulьмонологічне дитяче відділення		30
	пulьмунологія дитяча	18
	алергологія дитяча	10
	дерматовенерологія дитяча	2
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 медпідприємства.

Зауважимо, на базі дитячої облікарні, відповідно до Законодавства України, здійснюється освітня діяльність за певними напрямками:

- 1) функціонування клінічних кафедр «дитячих хвороб з дитячою хірургією» та «педіатрії № 2» для україномовних та іноземних студентів відповідно Терноп. націон. мед. університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України, консультації наукового колективу при розробці програми діагностики та лікування складних клінічних випадків, участь у консультаціях;
- 2) проводити тематичні навчання, підвищувати кваліфікацію лікарів та середнього медичного персоналу, проводити в Україні конференції з педіатрії, неонатології;

3) підготовка лікарів-інтернів за спеціальностями «Педіатрія», «Дитяча анестезіологія», «Дитяча хірургія», «Дитяча отоларингологія», «Неонатологія» на заочній формі [33].

Медичні послуги – це різноманітні медичні процедури, діагностичні й лікувальні послуги, які надаються мед. закладами. Забезпечення певного рівня медичної допомоги для населення може відбуватися через оплату за послуги здоров'я за рахунок державного бюджету. В Україні існує програма мед. гарантій як система держ. соціального мед. страхування, яка забезпечує безкоштовний доступ до певного переліку медичних послуг для населення.

Перелік мед. послуг, що надають у рамках програми мед. гарантій, визначається законодавством та затверджується Мін-вом охорони здоров'я України.

У рамках програми мед. гарантій можуть надаватися різноманітні медичні послуги, включаючи профілактику, діагностику, лікування захворювань, реабілітацію, а також надання мед. допомоги в екстрених ситуаціях. До таких послуг входять профілактичні огляди, лікування захворювань, діагностичні процедури, амбулаторне лікування, хірургічні операції та інші медичні послуги, які є необхідними для збереження здоров'я та життя пацієнтів. Такі послуги можуть бути надані у різних медичних закладах, таких як поліклініки, лікарні, центри первинної медико-санітарної допомоги.

Програма мед. гарантій може забезпечувати доступ до безкоштовної мед. допомоги для певних категорій населення, наприклад, дітей, пенсіонерів, ветеранів, людей з інвалідністю. Однак не всі мед. послуги можуть бути безкоштовними, і можуть вимагати додаткової оплати або придбання медичного страхування для отримання додаткових послуг.

Зазначимо, що програма мед. гарантій не забезпечує безкоштовний доступ до всіх мед. послуг. Наприклад, певні процедури, ліки можуть бути виключені з переліку, а деякі послуги можуть бути доступні тільки за додаткову плату. Крім того, якість мед. послуг може варіюватися в залежності

від мед. закладу та рівня кваліфікації мед. працівників.

Медпослуги, що надає дитяча облікарня за програмою медичних гарантій у 2022 році представлені на рис. 2.3.

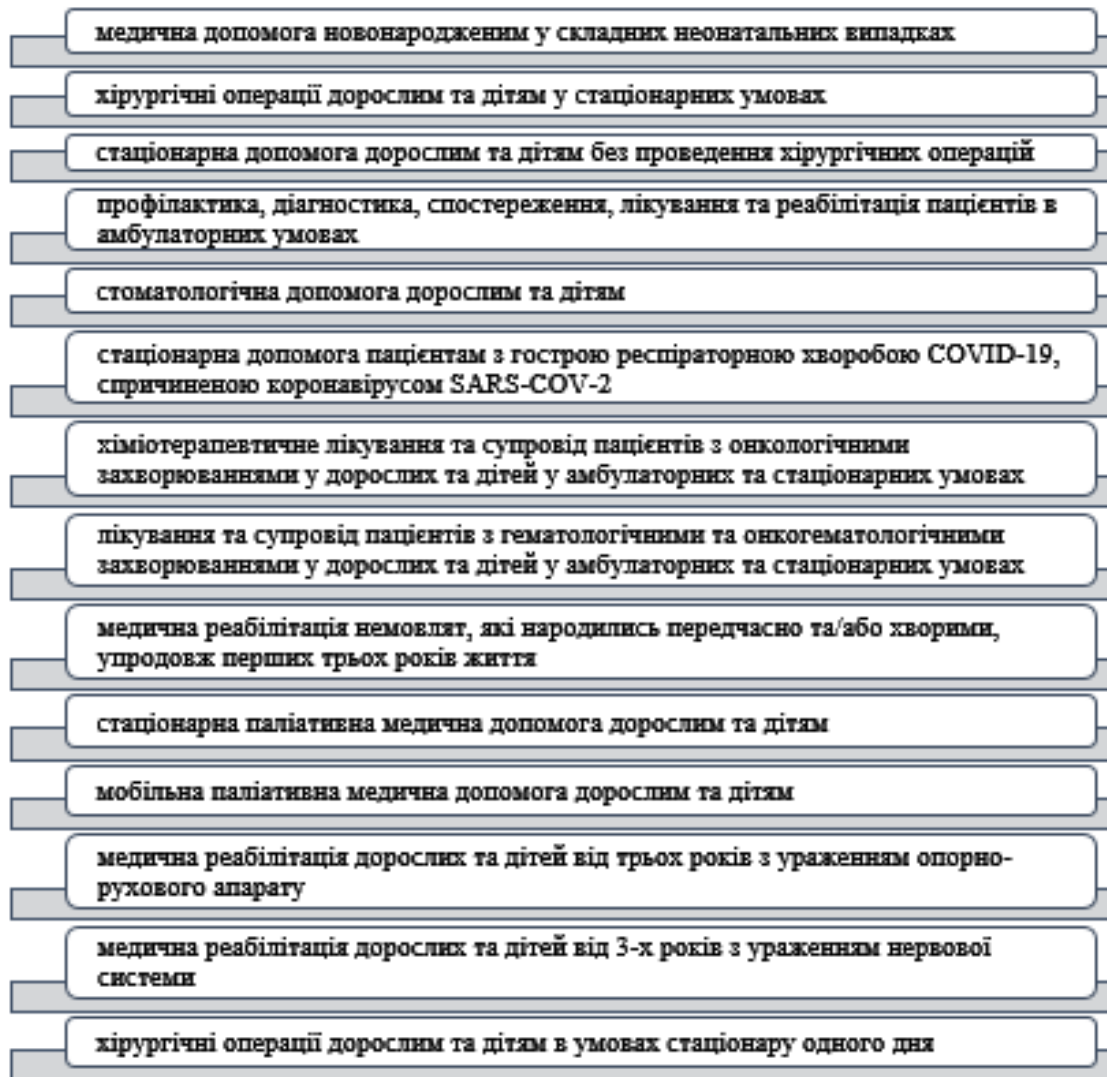


Рис. 2.3. Медичні послуги, що надає КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» TOP за програмою медичних гарантій

Примітка. Побудовано на основі інформації підприємства.

Отже, КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» є медичним закладом, який спеціалізується на наданні медичної допомоги дітям віком від народження до 18 років. У лікарні працюють кваліфіковані лікарі різних спеціальностей, які надають консультації та лікування з різних напрямків медицини, таких як педіатрія, хірургія, неврологія, кардіологія, онкологія, ендокринологія та інші.

2.2. Оцінювання персоналу та системи управління персоналом КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради

Уже давно в теорії менеджменту використовується низка термінів, котрі представляють участь людей у виробництві: праця, людські ресурси, кадри, трудові ресурси. Проте у вітчизняній практиці управління найбільш вживаними є поняття «кадри» і «персонал», і фахівці дуже часто вважає їх синонімами. Персонал є соціально-економічною категорією, котра окреслює постійний штат працюючих, тобто громадян, які підтримують трудові відносини з державними, кооперативними та приватними компаніями, організаціями та установами. Кадри є категорією працюючих, котрі об'єднані за ознакою приналежності до організації (апарат, відділ, служба, лабораторія, відділення.) або до професії (керівний, адміністративний, інженерно-технічний персонал). Персонал може бути включений як у сферу виробництва чи управління, так і в роботу громадських, культурно-освітніх, наукових, медичних організацій.

Зазначимо, що пов'язує всі ці поняття і становить суть управління персоналом, вплив, що є систематичним і організований планомірно, за допомогою пов'язаних економічних, соціальних, організаційних заходів у процесі формування, розподілу, перерозподілу праці на рівні підприємства при створенні умов для використання трудових якостей співробітника для забезпечення ефективної діяльності та всебічного розвитку працівників.

Як відомо, трудовими ресурсами медичної організації є її персонал. Персонал є обличчям підприємства, складовою, без неї неможливо існування організації. Тому будь-яка перспективна організація відводить формуванню штату своїх працівників одне з провідних напрямів своєї політики.

Колектив закладу знаходиться в постійному русі (наймання, звільнення). Персонал є неоднорідним (освіта, вікова категорія, стаж, кваліфікація, посада). Рух кадрів характеризують показники інтенсивної ротації, коефіцієнти ротації

кадрів і стабільності. Чисельність персоналу залежить від масштабу, напруженості роботи, специфіки діяльності, що визначає нормативно-правова база, котра затверджена кадровою програмою організації.

До мед. кадрів відносять як лікарів, провізорів, так і медичних сестер з вищою мед. освітою, сестринський, а також молодший мед. персонал (рис. 2.4).

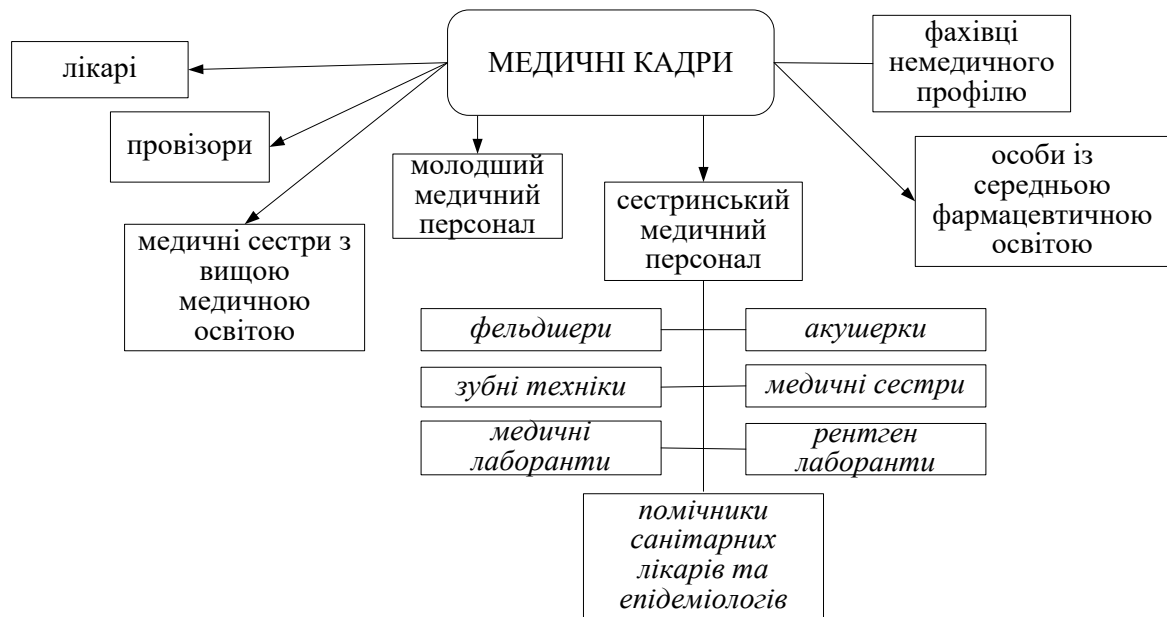


Рис. 2.4. Складові медичних кадрів

Примітка. Наведено за [37].

Зазначимо, що колектив мед. закладу поділяють на певні групи (професійні і кваліфікаційні), кожна з яких бере участь у діяльності медзакладу. У мед. закладах використовують категорії посад, що подані на рис. 2.5.

За кваліфікацією здійснюється розподіл мед. працівників:

- за спеціальністю, наприклад, лікар загальної практики, офтальмолог, невролог, ендокринолог;
- за загальними ознаками: вік, досвід роботи, освіта, стать.

Зауважимо, що особливості професійної діяльності персоналу мед. організації за класифікаціями категорії працюючих регулюються

законодавством, за переліком посад, за якими встановлюються розміри посадових окладів, надбавок.

Як відомо, організація ставить у своїй діяльності цілі, які досягає за принципом пріоритетності. Таким чином, згідно із поставленою метою формується напрям діяльності, визначається вибір методів роботи з працюючими.

Людський потенціал персоналу є найважливішою системою мед. організації, котрий забезпечує ефективне функціонування та розвиток медичної галузі. Склад і спеціалізація робочої сили формується за допомогою методів управління персоналом на основі аналізу потреб суспільства в певному типі медичних кадрів.

Наявність медичних кадрів у практиці надання мед. послуг дитячому населенню визначається якістю роботи фундаментально кваліфікованого та досвідченого персоналу, рівномірно розподіленого відповідно до територіальних потреб, типу мед. закладу, його рівня. Обов'язково враховується співпраця з науковими кадрами.

Досліджувана дитяча облікарня є відомим мед. закладом, який знаходиться у місті Тернопіль на заході України. Лікарня спеціалізується на наданні медичної допомоги дітям та підліткам від народження до 18 років.

У лікарні є різноманітні підрозділи, включаючи відділення загальної хірургії, неврології, кардіології, онкології, ендокринології, інфекційних захворювань та інші. Також у лікарні працюють відділення інтенсивної терапії, лабораторії та реанімаційні відділення.

У Тернопільській обласній дитячій клінічній лікарні проводяться різні діагностичні процедури та лікування, включаючи магнітно-резонансну томографію, комп'ютерну томографію, електроенцефалографію, ЕКГ та інші методи дослідження.

Лікарня має свій веб-сайт, де можна знайти додаткову інформацію про послуги та контакти лікарні. Також у лікарні є можливість запису на прийом онлайн або за телефоном.

У лікарні працюють висококваліфіковані медичні працівники, які забезпечують якісну медичну допомогу за сучасними стандартами. В закладі проводяться різноманітні дослідження та процедури, зокрема, УЗД, рентген, МРТ, ЕКГ, аналізи крові та сечі тощо.

На початок 2022 року в Тернопільській дитячій облікарні загальна кількість працюючих складала 763 особи, з них лікарі – 147 особи, середній мед. персонал – 319 осіб, молодший мед. персонал – 174 особи.

На рис. 2.6 наведемо розподіл лікарів за рівнем кваліфікації.

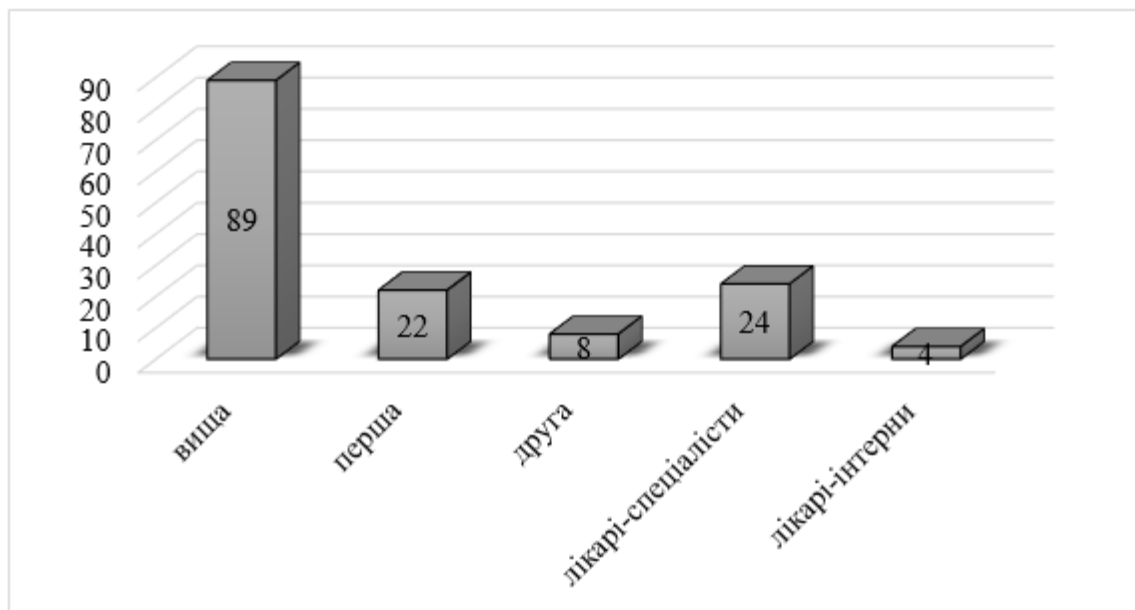


Рис. 2.6. Число лікарів КНП «Тернопільській обласній дитячій клінічній лікарні» ТОР

Примітка. Побудовано на основі даних медпідприємства.

Як бачимо, переважна більшість лікарів із вищою категорією, тобто зі стажем понад 10 років, на другому місці – лікарі-спеціалісти чи лікарі без категорії – стаж роботи менше 5 років, першої категорії (більше 7 років) – на 3-ому місці, другої категорії (старше 5 років) – на четвертому. На останньому рівні до аналізу включаються інтерни, оскільки ця посада підтверджує загальні тенденції в Україні.

Спостерігається недостатнє число студентів-медиків, ще менше внутрішніх лікарів-інтернів через значну міграцію кадрів за кордон через різні

причини – з одного боку. З іншої сторони, в дитячій облікарні співвідношення молодих та досвідчених спеціалістів становить 1 до 3,7. Цей показник свідчить про те, що менеджмент облікарні усвідомлює негативні тенденції в країні. Підготовка нових кадрів при допомозі досвідчених працівників сприяє подальшому забезпеченню мед. закладу кваліфікованим кадровим ресурсом.

Структура за категоріями середнього мед. персоналу представимо на рис. 2.7. Співвідношення медсестер із вищої категорією до медсестер, котрі мають стаж менше ніж 5 років складає 1,7:1. Такий розподіл та співвідношення вказує на важливе омолодження медичного персоналу, який потенційно є більш активним та гнучким при впровадженні новітніх технологій у медорганізації.

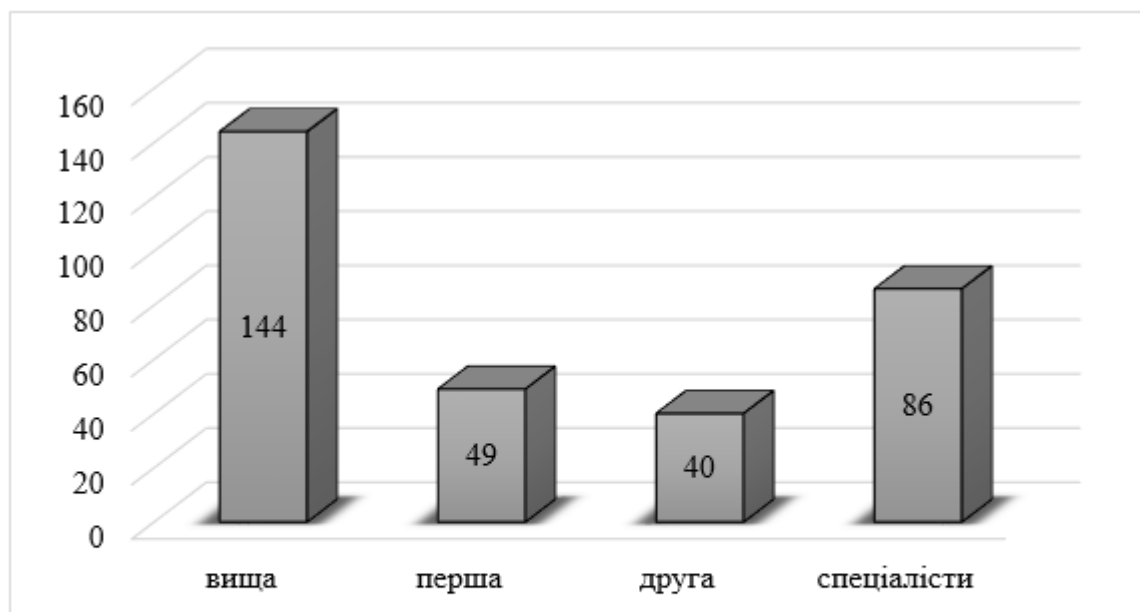


Рис. 2.7. Розподіл за категоріями медсестер КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР

Примітка. Побудовано на основі даних медпідприємства.

На рис. 2.8. представлено розподіл за категоріями медпрацівників досліджуваного медичного підприємства за відсотковим співвідношенням.

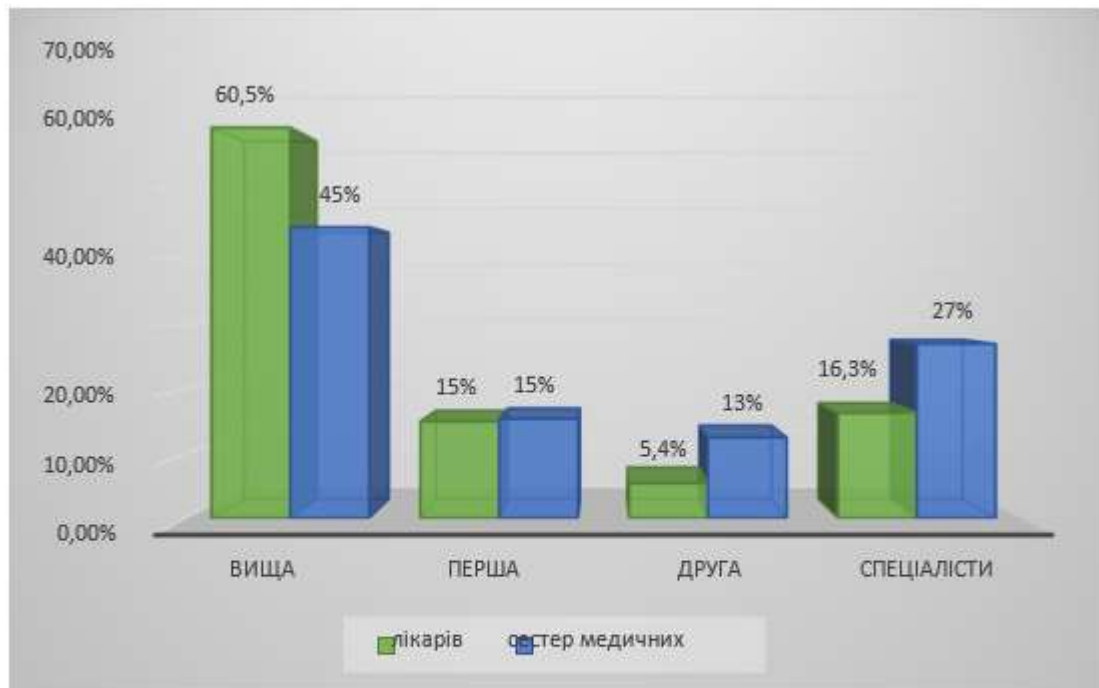


Рис. 2.8. Кількість лікарів та медичних сестер за категоріями у відсотковому співвідношенні

Примітка. Побудовано на основі даних медпідприємства.

Співвідношення лікарів і медичних сестер становить 1:2,1, що є неоптимальним показником укомплектованості середнім мед. персоналом. Згідно ВООЗ, відповідне співвідношення 1:3-4, що продиктовано інтенсивністю і фізичної, й інтелектуальної праці, та вимагає стійкості до стресу, міцної командної роботи та взаємозамінності.

Отже, персонал є ключовим ресурсом мед. організації. Це включає лікарів, медичних сестер, адміністративний персонал та інших спеціалістів, які працюють в медичній організації.

Успішна медична організація повинна мати належно кваліфікований та досвідчений персонал. Лікарі мають бути здатні до ефективного лікування хворих, медичні сестри повинні мати високу кваліфікацію та знання про медичні процедури та технології, адміністративний персонал повинен забезпечувати ефективне функціонування медичної організації.

Забезпечення належного навчання, підвищення кваліфікації працівн. також є важливими факторами успіху медичної організації. Для цього можуть

використовуватись різноманітні форми навчання, такі як семінари, тренінги, конференції, онлайн-курси тощо.

Крім того, медична організація повинна забезпечувати належні умови праці для свого персоналу, щоб зберігати його в компанії та збільшувати його ефективність. Це може включати такі речі, як добре обладнані робочі місця, високу заробітну плату, соціальні пакети тощо.

Отже, персонал є ключовим ресурсом мед. організації, і забезпечення належного навчання, підвищення кваліфікації, належних умов праці є важливими факторами успіху цієї організації.

У зв'язку з цим управління персоналом у мед. закладі є найбільш пріоритетним завданням. При цьому процес управління персоналом розглядаємо як систему, котра володіє цільовим призначенням, виконуючи унікальну роль. Система управління персоналом – складова системи управління бізнесом і важлива умова, яка дає змогу забезпечити досягнення цілей компанії та зміцнити її позиції на ринку. Це забезпечує ефективну роботу компанії, яка в даний час повністю залежить від якості її кадрового потенціалу. Структура системи управління персоналом підприємства представлена на рис. 2.9.

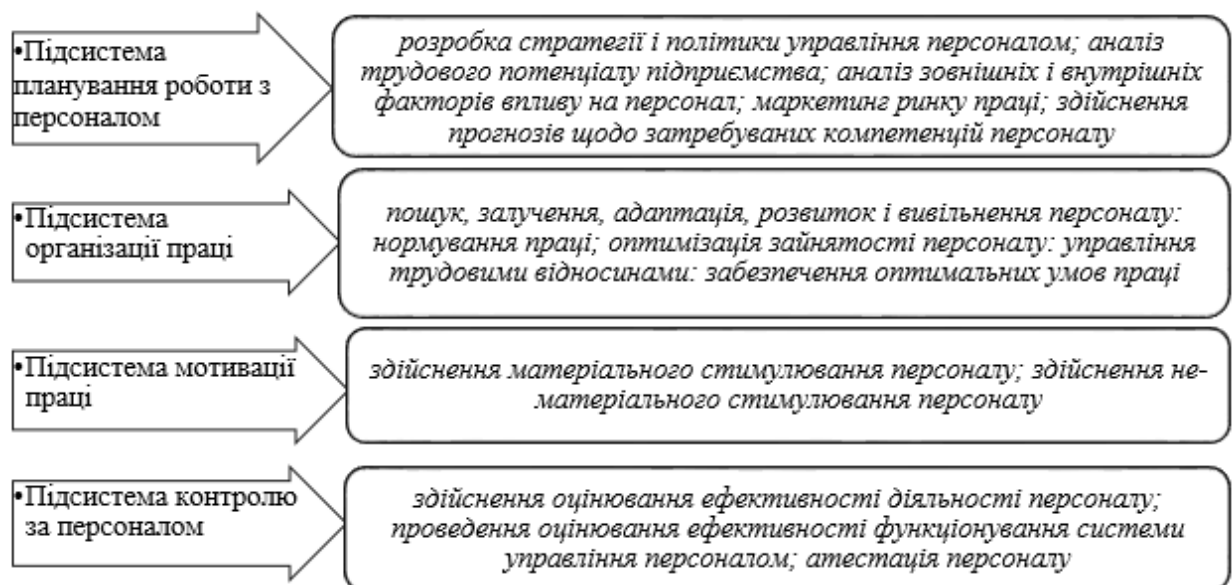


Рис. 2.9. Структура системи управління персоналом підприємства

Примітка. Наведено на основі [13].

У даний час у Тернопільській дитячій облікарні використовуються такі елементи системи управління персоналом:

1. Ефективний підбір і найм мед. персоналу.
2. Підвищення кваліфікації мед. кадрів.
3. Методи мотивування мед. персоналу.
4. Удосконалення корпоративної культури.
5. Адаптування мед. працівників до змісту й умов діяльності, соціального середовища медпідприємства.

Отже, система управління персоналом займає важливе місце в системі управління медпідприємством. Володіючи комплексом знань з управління персоналом, звертаючи увагу на особистісні й професійні характеристики кандидата, аналізуючи, коригуючи, мотивуючи згідно із поставленою метою, можна досягти ефективних результатів за умови раціонального використання можливостей для користі організаційного розвитку.

Висновки до розділу 2

Об'єктом даного дослідження є комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради, основною метою діяльності якої є забезпечення медобслуговування шляхом надання медпослуг жителям у віці від 0 до 18 років в адміністративних межах Тернопільської області.

На початок 2022 року в Тернопільській дитячій облікарні загальна кількість працюючих складала 763 особи, з них лікарі – 147 особи, середній мед. персонал – 319 осіб, молодший мед. персонал – 174 особи.

Персонал є ключовим ресурсом мед. організації, і забезпечення належного навчання, підвищити кваліфікації, належних умов праці є важливими факторами успіху цієї організації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Серед факторів успішного розвитку медичного підприємства одним із найважливіших є наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників. Крім того, це найважливіша умова ефективного функціонування системи, особливо в охороні здоров'я через специфіку галузі.

Підготовка, раціональне використання кадрів, підвищення їх рівня теоретичних знань, практичних навичок, раціональне використання їх потенціалу визначає всі важливі параметри медичної системи, зокрема, ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів.

Пошук інструментів зростання ефективності управління персоналом – обов'язковою складовою ефективного управління медпідприємством.

У системі управління медичним підприємством кадри є ключовою ланкою, що забезпечує надання соціально значущих та якісних послуг населенню. Тому в науковій літературі активно досліджуються проблеми управління трудовим потенціалом медичної системи регіону та окремих медичних закладів.

Як було доведено, кадровий ресурс медичної системи – це підготовлений персонал зі спеціальними знаннями, спеціальними навичками, фізичними можливостями й інтелектуальними для профес. діяльності з надання мед. допомоги. Потреба в медичній допомозі прямо пропорційна чисельності, складу та структурі населення країни. Планування державної медсистеми здійснюється з урахуванням статеві-вікової та зайнятої структури населення. Це також є причиною проблеми забезпечення кадрами медичних закладів, одного з основних бар'єрів, що знижує ефективність та якість мед. допомоги в країні.

Проблема потреби в медичних кадрах залишається. Крім того, протягом

тривалого часу з різних соціально-економічних причин відбувався відхід кадрів із медичної сфери в інші галузі економіки, через що ця галузь втрачала кадри.

У цей час програми, що реалізуються, позитивно впливають на динаміку укомплектованості, але водночас зазначають, що приплив медичних працівників все ще не вирішує проблеми малої укомплектованості багатьох медичних підприємств. Разом з тим, новорозроблена система оплати праці, перехід оплати медичної допомоги не завжди дозволяє повною мірою належним чином мотивувати медичних працівників до високоефективної праці.

Кадрова політика мед. підприємства включає певні стратегії та практики, спрямованих на підтримку ефективності та конкурентоздатності організації, забезпечення високої якості мед. послуг, а також задоволеності працівників.

Основні напрями кадрової політики медичного підприємства:

1. Підвищення кваліфікації працюючих – організація регулярних навчальних курсів та тренінгів для працівників, спрямованих на підвищення рівня їх професійної компетентності.

2. Створення оптимального режиму роботи – встановлення робочого графіка та розподіл обов'язків таким чином, щоб забезпечено максимальну ефективність та оптимальні умови для працівників.

3. Розвиток системи мотивації – встановлення системи стимулювання працівників, що може включати зарплатну систему, премії, інші види винагороди за виконання завдань на високому рівні.

4. Розвиток кадрового потенціалу – створення умов для залучення та розвитку талановитих працівників, які можуть стати лідерами в медичній галузі.

5. Забезпечення безпеки та здоров'я працюючих – розроблення й упровадження програм безпеки праці та захисту здоров'я працівників, що допоможе запобігти виникненню травм та інших випадків, що можуть завдати

шкоди здоров'ю працюючим.

6. Соціальний захист працівників – забезпечити соціальний захист працівників, включаючи соціальні пакети.

Кадрова політика мед. підприємства повинна спрямовуватися на забезпечення високого рівня якості мед. допомоги та задоволення потреб пацієнтів. Для цього вона включає такі складові:

Підбір та найм кваліфікованих медичних працівників. Відбір працівників повинен проводитись з урахуванням кваліфікації, досвіду та професійних здібностей. Медичне підприємство повинно також забезпечувати навчання, розвиток свого персоналу.

Створення сприятливих умов для працівників. Медичне підприємство повинно забезпечувати своїх працівників необхідними матеріальними та соціальними умовами, які стимулюватимуть їхню роботу та збережуть у підприємстві.

Оцінювання та забезпечення розвитку працівників. Медичне підприємство повинно регулярно оцінювати роботу своїх працівників та забезпечувати їх розвиток через навчання, тренінги та інші заходи.

Управління продуктивністю. Медичне підприємство повинно мати систему оцінки продуктивності працівників та плани дій для покращення продуктивності.

Компенсаційна політика. Медичне підприємство повинно мати конкурентоспроможну систему компенсацій, щоб забезпечити збереження та залучення кваліфікованих працівників.

Забезпечення здорового та безпечного робочого середовища. Медичне підприємство повинно дотримуватись вимог законодавства щодо охорони праці.

На основі аналізу діючої системи управління персоналом КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР можна запропонувати наступні напрями удосконалення управління персоналом (рис. 3.1):

- упровадження сучасних інформаційних технологій;

- поліпшення системи навчання і розвитку працюючих;
- удосконалення системи мотивування.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення управління персоналом
КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР

Примітка. Побудовано автором.

Так упровадження сучасних інформаційних технологій (ІТ) дозволить:

- поліпшити роботу документообігу, алгоритм дозволить контролювати упущення в документації на місцях, тобто збір, систематизація, контроль будуть виконані на рівні виконавців;
- доступ і обмін інформацією вивільняє час для найбільш пріоритетних завдань, а час є головним фактором у збереженні здоров'я і життя;
- використання і доступ до бази даних пацієнта, скорочує час роботи з паперової документації;
- організувати дистанційне навчання працівників, комп'ютерне тестування;
- надати медичну допомогу в онлайн режимі.

Використання інформаційних технологій підтримується мед. працівниками, постійно розробляються постанови, нормативні, правові акти, для ефективного впровадження інформаційних технологій, їх застосування в системі управління персоналом гарантує зростання якості мед. послуг.

Застосування інформаційних технологій може значно покращити якість мед. послуг і забезпечити ефективне управління персоналом в медучастановах.

Напрями використання ІТ в системі управління персоналом для підвищення якості медичних послуг представимо на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Напрями використання ІТ в системі управління персоналом

Примітка. Побудовано автором.

Електронна медична історія. Використання електронної медичної історії забезпечує зберігання, доступність і обмін медичною інформацією. Це допомагає лікарям швидше і точніше поставити діагноз та призначити лікування.

Електронна система надання пацієнтських послуг – використання електронних систем може допомогти організувати надання послуг пацієнтам, наприклад, забезпечити електронну чергу, запис на прийом, електронні нагадування та повідомлення.

Мед. установи можуть використовувати електронні системи навчання для підвищення кваліфікації свого персоналу, надання доступу до навчальних матеріалів та оцінки знань. Електронна система управління персоналом дозволяє зберігати всю інформацію про працівників, включаючи документацію, контактну інформацію, інформацію про навчання та досвід роботи. Це дає змогу більш ефективно відслідковувати досвід та кваліфікації

працівників, а також управляти робочими розкладами та відпустками. Застосування електронної системи навчання та підвищення кваліфікації дозволяє працівникам мед. закладу отримувати доступ до навчальних матеріалів та онлайн-курсів, що сприяє постійному підвищенню кваліфікації. Це може позитивно вплинути на якість медичних послуг, оскільки працівники будуть більш компетентними та професійними.

Електронний документообіг дозволяє зберігати та обробляти всі документи, що стосуються роботи медичного закладу, в електронному вигляді. Це дає змогу зменшити час на обробку документів, а також зменшити кількість помилок, пов'язаних з ручним введенням даних.

Використання системи моніторингу може допомогти виявляти тенденції в здоров'ї пацієнтів та персоналу, що дозволить вчасно вживати заходів для пацієнтів. Електронна система моніторингу якості медичних послуг дозволяє відстежувати та аналізувати дані про якість медичних послуг, що надаються медичним закладом.

Застосування інформаційних технологій (ІТ) в системі управління персоналом медичного закладу може позитивно впливати на підвищення якості медичних послуг.

Використання електронної системи управління персоналом через встановлення спеціального програмного забезпечення, яке дає змогу контролювати робочий час, відпустки, стаж роботи, зарплату, інші показники діяльності працівників лікарні. Це допоможе зберігати дані в електронному вигляді, що спрощує облік та зменшує кількість помилок.

Поліпшення системи навчання й розвитку працюючих передбачає удосконалення концепції безперервного навчання (самопідготовка, профнавчання, перепідготовка):

- підвищити професійний рівень спеціалістів з управління персоналом;
- атестувати працівників (кваліфікований кадровий склад);
- планувати соціальний й професійний розвиток з урахуванням передових практик, наприклад «Ощадлива поліклініка»;

– навчати персоналу навичкам роботи в електронному форматі.

Підвищення кваліфікації персоналу через організацію регулярних тренінгів та навчань з метою підвищити рівень профкомпетентності працівників. Це дозволить персоналу здійснювати свої професійні обов'язки краще та забезпечить високу якість мед. послуг.

Зазначимо, що реалізація цілей, рівень професійної майстерності, розширення професійних і соціальних можливостей, є результатом концепції безперервного навчання. Конкурентоспроможність медичного персоналу означає постійне зростання професійного рівня в поєднанні з соціальною мобільністю.

На нашу думку, удосконалення системи мотивації Тернопільської дитячої облікарні повинно передбачати:

- 1) матеріальне стимулювання;
- 2) нематеріальне стимулювання;
- 3) вдосконалення організації праці;
- 4) залучати персонал до процесу управління організацією (структурно-функціональним підрозділом) та ухвалення управлінських рішень;
- 5) підвищення професійних якостей і особистісних.

Основними мотиваційними факторами персоналу є матеріальне стимулювання, що визначає рівень оплати праці. Тому пошук можливостей збільшення доходів мед. установи для покриття витрат на оплату праці є основним напрямом як для реалізації кадрового потенціалу, так і для розвитку мед. підприємства в цілому.

Раціональна система мотивації дозволяє досягати високих результатів і цілей підприємства. Тому удосконалення системи управління персоналом КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР в будь-якому випадку необхідно завжди здійснювати з урахуванням цього фактору: справедливе і своєчасне оцінювання менеджментом якості і продуктивності праці працівника, підкріплена матеріальним заохоченням чи нематеріальним, стимулює персонал до більш ефективної роботи з націленістю на результат.

Умови спонукання мають бути зрозумілі й демократичними. Необхідно зробити систему матеріального стимулювання зрозумілою і ясною, а також доступною і відкритою в інформаційному плані. Інформація про заохочення або ж навпаки штрафи повинна бути відома в колективі. Не варто перетворювати преміювання в «рутину», приховану зарплату.

Впровадження системи мотивації персоналу через встановлення прозорої та справедливої системи оцінки роботи працівників та винагородження за досягнення показників. Наприклад, можна встановити систему бонусів за успішну роботу, що сприятиме підвищенню мотивації працівників.

Зазначимо, що необхідно активно застосовувати нематеріальну мотивацію, тому що ефект від неї ще достатньо не оцінений.

Крім того, пропонуємо доповнити мотиваційний механізм КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОП наступними методами:

а) публікація за підсумками кварталу, півріччя кращих працівників на сайті медичної організації і в місцевих ЗМІ;

б) сприяння і допомогу просуваючи працівника кар'єрними сходами – навіть якщо такий кар'єрний розвиток призводить до зростання зароб. плати чи незначного зростання, для амбітних працівн. така мотивація становила б інтерес;

в) система наставництва.

Поряд із трудовим договором молоді лікарі підписують спеціальну угоду з будь-ким із досвідчених колег. Спрацьовує не тільки матеріальне стимулювання наставника – усі в колективі налаштовані на допомогу в закріпленні молодих кадрів. Система наставництва – один із заходів кадрової програми

Щоб удосконалити систему управління персоналом в Тернопільській обласній дитячій лікарні, можна вжити певні кроки (рис. 3.3).

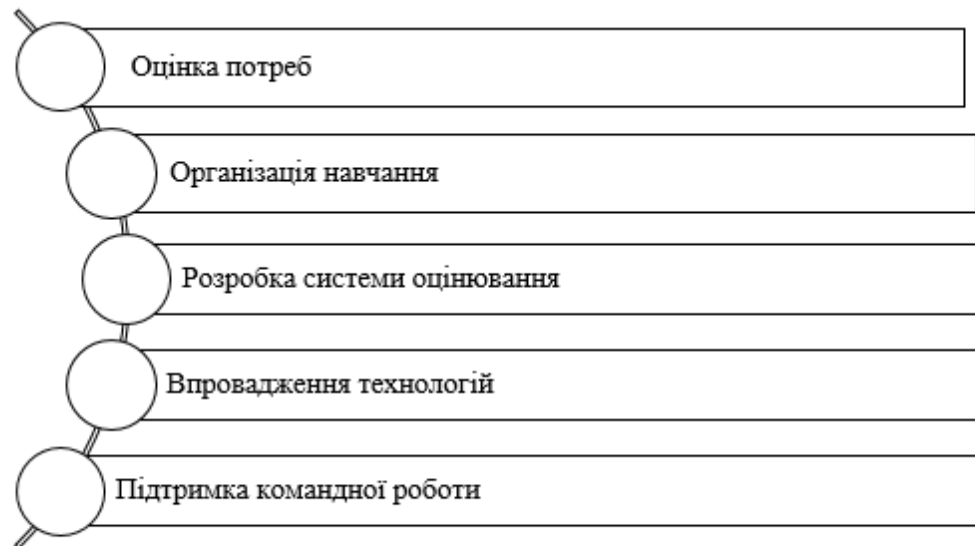


Рис. 3.3. Кроки по удосконаленню системи управління персоналом КНП
«Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОВ

Примітка. Побудовано автором.

Оцінка потреб. Для того, щоб ефективно управляти персоналом, необхідно визначити потреби лікарні у працівниках, їх роль при наданні мед. допомоги, обов'язки, які необхідно виконувати. Варто звернути увагу на питання, що пов'язані із кваліфікацією працівників, робочими графіками, навантаженням тощо.

Організація навчання. Для того, щоб персонал був ефективним, необхідно забезпечити їх навчання, підвищення кваліфікації. Лікарня може організовувати семінари, тренінги та інші заходи для персоналу.

Розробка системи оцінювання. Важливо мати систему оцінювання роботи працівників, яка відображає їх робочі результати та показники ефективності. Це допоможе виявляти проблемні моменти та приймати швидкі рішення.

Впровадження технологій. Лікарня може використовувати спеціальні програмні рішення, які допоможуть в автоматизації бізнес-процесів, контролюванні робочих графіків, обліку робочого часу та вирішенні інших питань.

Підтримка командної роботи. Важливо встановити систему, яка б забезпечувала ефективну комунікацію між працівниками, що сприятиме підвищенню продуктивності та якості роботи. Покращення комунікації з працівниками через організацію регулярних зборів, на яких адміністрація лікарні зустрічається з працівниками та обговорює найважливіші питання. Також можна встановити систему зворотного зв'язку, яка дозволить працівникам давати свої пропозиції щодо покращення роботи лікарні.

Як бачимо, в нових соціальних і економічних умовах реальну цінність для медичного закладу являє комплексна, чітко функціонуюча система управління персоналом, котра враховує потреби працівників і їх особливості, здатна гнучко перебудовуватися через переходом на високі медичні та організаційні технології та вимоги ринку.

Отже, вищевказані напрями удосконалення процесу управління персоналом дозволять організувати і скоординувати діяльність кадрового складу КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР.

На нашу думку, щоб створити ефективну систему управління персоналом в КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР варто передбачити введення наступних посад в підрозділах з управління кадрами:

- керівник служби управління персоналом;
- менеджер з компенсацій і соціальних пільг;
- менеджер по найму персоналу.

Як бачимо, система управління персоналу носить як загальний характер, що відповідає за кадрове забезпечення організації в цілому, так і приватний, який може стосуватися окремо взятих структурних підрозділів. Отже, процес з управління персоналу медпідприємства є багатоелементним, варто врахувати внутрішні проблеми, обґрунтовувати вибір рішень згідно із ситуацією.

Висновки до розділу 3

Управління персоналом охорони здоров'я базується на управлінні структурними і функціональними підсистемами, для функціонування елементів, як єдиного цілого, формуються система взаємодії – структура управління.

Значне місце в системі менеджменту мед. організації займає система управління персоналом. Володіючи повними знаннями в галузі управління персоналом, звертаючи увагу на особисті й професійні якості, аналізуючи, коригуючи, мотивуючи дії персоналу згідно із поставленою метою можна досягти ефективних результатів при раціональному використанні переваг розвитку мед. організації.

З метою вдосконалення системи управління персоналом були запропоновані наступні рекомендації:

- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- покращення системи навчання та розвитку персоналу, результат концепції безперервного навчання;
- удосконалення системи мотивації.

Тому керівництво КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР повинно бути в курсі потреб працівників, своєчасно корегуючи, постійно підвищуючи рівень системи мотивації, тим самим покращуючи якість медичних послуг.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є важливою стороною діяльності, займає чільне місце в системі управління, і розглядається як основний критерій економічного успіху. Управління персоналом – це система впливу менеджменту на працівників з метою найбільш ефективного використання їх професійних і особистих умінь і навичок у функціонуванні організації.

Управління персоналом і кадрова політика пов'язані між собою, оскільки обидва з них є складовими частинами управління працюючими в організації.

Кадрова політика для мед. підприємства має особливу вагу, оскільки здоров'я та життя людей є його безпосереднім предметом діяльності. Високоякісна мед. допомога не може бути забезпечена без наявності висококваліфікованих мед. працівників. У процесі надання мед. послуг, мед. персонал зустрічається з різноманітними проблемами та викликами, тому важливо мати кваліфікованих фахівців, які мають відповідну підготовку й досвід для вирішення цих завдань.

Об'єктом даного дослідження є комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради, основною метою діяльності якої є забезпечення медобслуговування шляхом надання медпослуг жителям у віці від 0 до 18 років в адміністративних межах Тернопільської області.

На початок 2022 року в Тернопільській дитячій облікарні загальна кількість працюючих складала 763 особи, з них лікарі – 147 особи, середній мед. персонал – 319 осіб, молодший мед. персонал – 174 особи.

Персонал є ключовим ресурсом мед. організації, і забезпечення належного навчання, підвищення кваліфікації, належних умов праці є важливими факторами успіху цієї організації.

Значне місце в системі менеджменту мед. організації займає система управління персоналом. Володіючи повними знаннями в галузі управління

персоналом, звертаючи увагу на особисті й професійні якості, аналізуючи, коригуючи, мотивуючи дії персоналу згідно із поставленою метою можна досягти ефективних результатів при раціональному використанні переваг розвитку мед. організації.

З метою вдосконалення системи управління персоналом були запропоновані наступні рекомендації:

- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- покращення системи навчання та розвитку персоналу, результат концепції безперервного навчання;
- удосконалення системи мотивації.

Тому керівництво КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР повинно бути в курсі потреб працівників, своєчасно корегуючи, постійно підвищуючи рівень системи мотивації, тим самим покращуючи якість медичних послуг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Х., 2018. 832 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. Білинська М. М., Попченко Т. П. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Державне управління: теорія та практика*. URL: <http://nbuv.gov.ua/e%2Djournals/DUTP/%2D1>
5. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 73-79.
6. 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.
7. Васюк Н. О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я: матеріали наук.-практ. конф.* Київ, 2015. С. 18-23.
8. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу: посібник з кадрової роботи. Одеса: Юрист, 2018. 496 с.
9. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
10. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php>
11. Глухова А. А., Вишнякова Е. Н. Про необхідність розвитку інновацій в

- системі управління персоналом в організації. URL: <https://o-neobhodimosti-razvitiya-innovatsiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-v-organizatsii>
12. Глухова С. В., Щebetенко Ю. С. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 117-120.
 13. Горецька В. В. Роль і місце управління персоналом в компанії. *Управління людським потенціалом*. 2019. №2 (18).
 14. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
 15. 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.
 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. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників галузі охорони здоров'я / розроб. Підаєв А. В. та інші. К.: МОЗ України, Мінвопраці та соц. політики. 2004. 229 с.
 18. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. К.: Держстандарт України. 23 с.
 19. Єгоришин А. П. Управління персоналом: посібник. Луцьк: НМБ, 2015. 720 с.
 20. 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

21. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
22. 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.
23. 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>
24. 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.
25. 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.
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Кондор, 2003. 296 с.
27. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
28. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. URL.: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>

29. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвичний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г.] / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
30. Меншикова М. О. До питання про управління персоналом як системи і інтегрованої підсистеми організації. URL: <http://scientific-notes/pdf>
31. 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.
32. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. Дата оновлення: 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
33. Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради. URL: <https://todl.com.ua>
34. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>
35. Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
36. Офіційний сайт Центру медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>
37. 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.
38. 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.
39. Предко М., Бендюга Я. Удосконалення система управління персоналом для підвищення ефективності праці. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів*

- доповідей IV науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. Ч. 1. С. 214-216.
40. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» : Наказ Міністерства освіти України № 1977 від 30 жовтня 2018 року. URL : <https://pravo.uteka.ua/doc/Pro-vnesennya-zmin-do-Dovidnika-kvalifikacij-nix-harakteristik-profesij-pracivnikiv-Vipusk-78-Oxorona-zdorovya-11>
41. 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>
42. 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>
43. Реформа медичного обслуговування. URL: http://www.moz.gov.ua/ua/portal/ms_reform/
44. Савельєва В. О., Єськов О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2015. 335 с.
45. Сейсебаєва Н. Г., Гордієнко О. В. Інноваційне впровадження кадрової політики в стратегічному управлінні підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 132-139.
46. Сем'ян О. В. Формування кадрової політики в контексті стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Економіка*. 2013. Т. 14, Вип. 266. С. 238-245.
47. Смачило В. В., Губіна С. В. Оцінка ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011 № 1. С. 139-143.
48. Співак В. А. Організаційна поведінка і управління персоналом. Х.: ХНС,

2017. 312 с.
49. Статут Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради.. Тернопіль. 2021. 19 с.
50. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. : Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
51. Сутність поняття персонал. Склад та структура персоналу. URL: www.kneu.dp.ua/.../Sutnist_ponjattja_personal_.Sklad_ta_struktura_per
52. Ткаченко А. М. , Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2018.
53. Управління медичним закладом в сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення. URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/015052/16687691.html>
54. Хожило І. І., Акуленко О. В. Атестація як технологія формування компетентності керівників органів управління охороною здоров'я *Державне будівництво*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_24.
55. Шапіро С. А. Мотивація і стимулювання персоналу: К.: Гросс Медіа, 2015. 224 с.
56. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
57. Щекин Г. В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. Посібник. К. : МАУП, 2017. 280 с.
58. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and way sofits improving in Ukraine. *Baltic Journal of economic studies*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 56-61. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/20184-4-56-61>.