

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

«Управління дисциплінарними відносинами в закладі охорони здоров'я»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала здобувачка

Кім Ольга Володимирівна

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис Наталія Володимирівна

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Поняття, види та структура дисциплінарних відносин.....	6
1.2. Сутність та особливості управління дисциплінарними відносинами в закладі охорони здоров'я.....	12
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР.....	19
2.2. Аналіз системи управління дисциплінарними відносинами в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	27
2.3. Оцінка дисциплінованості працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР.....	36
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	46
3.1. Розробка та впровадження рекомендацій щодо покращення управління трудовою дисципліною працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР.....	46
3.2. Мотивація працівників як метод управління дисциплінарними відносинами.....	52
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність проблеми. Ключовою складовою управління закладами охорони здоров'я, після встановлення мети управління, розробки планів діяльності, створення організаційної структури та системи взаємовідносин персоналу, є пошук найбільш ефективних методів регулювання дисциплінарних відносин, зокрема в трудовій сфері.

Сьогодні, на жаль, в закладах охорони здоров'я часто спостерігається неправомірна поведінка як роботодавців, так і працівників (невиплата або несвоєчасна виплата заробітної платні, недостатнє нормування праці, несправедливе звільнення, порушення умов колективного договору), а також низький рівень продуктивності праці та корпоративної культури тощо. Порушення правових норм, диспропорція прав і відповідальності, неефективність діяльності інститутів із захисту прав і гарантій є як наслідками, так і причинами недосконалості дисциплінарних відносин. Тому є нагальна потреба в розробці та впровадженні науково обґрунтованих теоретичних і практичних рекомендацій з формування та регулювання дисциплінарних відносин в закладах охорони здоров'я, що робить дане дослідження актуальним.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вивченням процесів формування та поліпшення трудової дисципліни та питаннями управління дисциплінарними відносинами в організація та підприємствах займалися такі українські а зарубіжні науковці як: Адамчук В., Антосенко О., Баранова І., Іншин М., Крушельницька О., Кузьмінський П., Лутай Л., Соніна М., Тейлор Ф., Хавронюк М., Черновол-Ткаченко Р., Шкатулла В., Щур Д. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування теоретико-методичних засад управління дисциплінарними відносинами та напрацювання практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних **завдань:**

- висвітлити поняття, види та структура дисциплінарних відносин
- вивчити сутність та особливості управління дисциплінарними відносинами в закладі охорони здоров'я;
- надати організаційно-економічну характеристика КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР;
- провести аналіз системи управління дисциплінарними відносинами в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- здійснити оцінку дисциплінованості працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР;
- розробити рекомендації щодо покращення управління трудовою дисципліною працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР;
- обґрунтувати необхідність мотивації працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я для покращення управління дисциплінарними відносинами.

Об'єкт дослідження – процес управління дисциплінарними відносинами в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади управління дисциплінарними відносинами в закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи складає сукупність наукових методів та прийомів, які використовуються з метою досягнення поставлених цілей та завдань. У роботі використовуються: метод організації дослідження; метод зрізів; методи отримання емпіричних даних: архівний метод (аналіз документів), анкетування, інтерв'ювання, спостереження; методи обробки отриманих результатів; методи кількісного та якісного аналізу даних; метод інтерпретації даних; структурний метод, а також логічний, монографічний, графічний, економікостатистичний, економіко-математичний та інші методи.

Практична значимість роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації будуть використані у діяльності

КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези двох доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття, види та структура дисциплінарних відносин

Визначити засади управління дисциплінарними відносинами, можна лише за умов чіткого розуміння відповідного категоріального апарату, зокрема, що таке дисципліна, дисципліна праці, трудова дисципліна та дисциплінарні відносини.

Дисципліна «(від лат. *disciplina* - порядок) – певний порядок поведінки людей, що відповідає сформованій у суспільстві, організації нормі права і моралі» [9, с. 21].

Тлумачний словник української мови, термін «дисципліна» визначає як «твердо встановлений порядок, додержання якого є обов'язковим для всіх членів даного колективу; витриманість, звичку до суворого порядку» [33, с. 758].

Відповідно до розуміння М. Іншина, категорія «дисципліна» визначається як встановлений правовими нормами порядок взаємодії учасників суспільних відносин. Цей порядок визначає процедурні елементи, які відображають реалізацію їхніх прав та виконання обов'язків у процесі працевлаштування в різних галузях суспільного виробництва [17, с. 34].

Згідно з М. І. Хавронюком, дисципліна означає стан, коли всі учасники правовідносин влади і підпорядкованості незаперечно дотримуються встановленого порядку та правил, що визначені законами, а також статутами й положеннями [48, с. 25].

Отже, основним аспектом дисципліни є установлення порядку, тобто набір правил поведінки, які вимагається дотримуватися кожному індивідууму. Тому, можна підсумувати, що дисципліна у широкому розумінні – «невід'ємний елемент у житті і діяльності будь-якої організації людей (державної, виробничої,

суспільної, особистісної тощо). Вона є необхідною умовою єдності дій з метою найбільш ефективного досягнення поставлених цілей» [30, с.11].

Актуальність дисципліни у сьогodнішніх умовах обумовлена нестабільністю соціуму та економіки, застарілістю нормативних актів, є у даній сфері, і зміною культурних цінностей, що призводить до труднощів у розвитку дисципліни та збільшенню витрат, пов'язаних із порушеннями її принципів.

У науково-методичній літературі пов'язують поняття «дисципліна» найчастіше із дисципліною праці, розглядаючи її як об'єктивний, динамічний та соціально обумовлений процес [39, с. 159].

Дисципліну праці розглядають як підсистему суспільних відносин, що визначає порядок поведінки працівників під час виконання трудових обов'язків. Вона ґрунтується на економічних, правових, соціальних та моральних нормах, що регулюють субординацію, типові взаємини та взаємодії людей у процесі спільної праці з метою створення продукції і задоволення потреб.

Дисципліна праці – найважливіша складова в отриманні кінцевого результату. Ця система соціально-трудова відносин органічно вписується в загальний контекст суспільних відносин людей під час спільної діяльності та може бути охарактеризована як дисципліна трудових відносин [2, с. 8].

Термін «дисципліна праці» може вживатися в різних значеннях, наприклад, пов'язаний з дотриманням встановлених законодавством технічних правил у процесі трудової діяльності, але це лише частина дисципліни праці, адже необхідно дотримуватися інших правил поведінки.

Тобто йдеться про те, що дисципліна праці включає в себе трудову, технологічну і виробничу складові. У контексті дослідження, наше зацікавлення спрямоване саме на трудову дисципліну, яка розглядається як форма соціальної взаємодії між людьми під час виконання ними трудових обов'язків із обов'язковим підпорядкуванням учасників визначеному порядку. Ця дисципліна адаптує особистість до конкретного стереотипу поведінки, що є характерним і визнаним у даному колективі.

В даному контексті виправдано зауважити, що трудова дисципліна (у вузькому значенні) розглядається «як дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, який визначає трудові обов'язки всіх категорій працівників, заохочення за досягнення в роботі й відповідальність за невиконання обов'язків» [9, с. 22].

Трудова дисципліна, як одностайно стверджують дослідники цієї проблеми, виражає організаційний характер трудових правовідносин. Центральне місце в системі цих відносин належить трудовим правовідносинам між працівником і роботодавцем. І в той же час ми поділяємо точку зору Л. Лутай про те, що не доцільно звужувати трудові відносини тільки до рівня трудової дисципліни, яка виключає дотримання прав і відповідальності на робочому місці. Цю проблему варто розглядати крізь призму різноманітних дисциплінарних відносин, які регулюються практично всі галузями права [28, с. 163].

Дисциплінарні відносини представляють собою другорядну форму трудових відносин, і вони розглядаються вченими у вузькому і широкому аспектах. «У вузькому розумінні – це виконання працівниками обов'язків і реалізація прав, передбачених відповідними законодавчими актами; у широкому – підсистема трудових відносин, що охоплює питання права, мотивації, влади, організації управління тощо» [50, с.52].

Посилаючись на наукові дослідження, дисциплінарні відносини можна класифікувати за певними ознаками (рис. 1.1):

1) за змістом виділити такі види дисциплінарних відносин:

- охоронні – «право й обов'язок адміністрації застосовувати до порушника заходи впливу, а обов'язок працівника – прийняти заходи стягнення» [2, с. 9];

- заохочувальні дисциплінарні відносини здійснюються носієм дисциплінарної влади, який може й зобов'язаний заохочувати працівника, коли той виявляє активність у тому вигляді, що зазначено в гіпотезі заохочувальної норми («гіпотеза – частина норми права, в якій перераховуються факти, наявності яких виникають права й обов'язки» [30, с. 36];

- виховні дисциплінарні відносини – власник або уповноважений ним орган реалізує, застосовуючи різні методи (переконання, бесіди, корпоративні правила, правила внутрішнього трудового розпорядку інші дисциплінарні дії та навіть організаційна структура) [48, с. 46]; ;

- неправові дисциплінарні відносини (практики) трактуються як «сукупність стійких і масових проявів порушення законодавства, ігнорування культурних традицій і норм у сфері праці й зайнятості (посадові просування працівників усупереч їхнім професійним і особистісним якостям, грубе поводження з підлеглими, свідомо несправедливий розподіл роботи, сексуальні домагання тощо)» [30, с. 36];

- культурні – відображають всі цінності, норми (правила) поведінки у вимогах, запропонованих організацією до своїх працівників відповідно до дисципліни праці. Це вміння поважати протилежну думку, висловлювати претензії, критику й прямі обвинувачення професійно, грамотно, толерантно [2];

- поведінкові (етичні) дисциплінарні відносини – стосуються відповідності працівниками етичним нормам та правилам поведінки [44, с. 755].

2. За об'єктом впливу:

- індивідуальні дисциплінарні відносини: пов'язані з конкретним працівником;

- групові (колективні) дисциплінарні відносини: стосуються групи працівників чи всього колективу [44, с. 755].

3. За метою впливу:

- профілактичні дисциплінарні відносини: спрямовані на запобігання порушень і підтримку дисципліни;

- коригувальні дисциплінарні відносини: спрямовані на виправлення порушень і відновлення дисципліни [28, с. 163].

4. За характером відносин між учасниками:

- вертикальні (влада), які виражаються через дисциплінарна владу й регулюються трьома методами: примусом, заохоченням й переконанням;

- горизонтальні (співробітництво, переконання) [25];

5. За формою впливу:

- матеріальні дисциплінарні відносини: пов'язані із застосуванням фінансових або економічних санкцій;

- моральні дисциплінарні відносини: базуються на моральних аспектах, можуть включати заохочення чи покарання в моральному відчутті [9, с. 22];

6. За підставою виникнення:

- адміністративні дисциплінарні відносини: виникають у зв'язку з порушеннями правил і норм, які встановлені в організації;

- спеціальні дисциплінарні відносини: виникають на основі специфічних умов чи правил, пов'язаних із конкретним видом діяльності [25].

За змістом	<ul style="list-style-type: none"> • охоронні; • заохочувальні; • виховні; • неправові; • культурні; • поведінкові (етичні)
За об'єктом впливу	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальні; • групові;
За метою впливу	<ul style="list-style-type: none"> • профілактичні; • коригувальні;
За характером відносин між учасниками	<ul style="list-style-type: none"> • вертикальні; • горизонтальні
За формою впливу	<ul style="list-style-type: none"> • матеріальні; • моральні;
За підставою виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • адміністративні; • спеціальні дисциплінарні.

Рис. 1.1. Основні підходи до класифікації дисциплінарних відносин

Примітка. Сформовано на основі [2; 9; 30]

Класифікації дисциплінарних відносин не обмежуються лише вищезазначеними, у роботі ми навели лише основні із них.

Структуру дисциплінарних відносин становлять: права, реалізація і виконання прав і обов'язків, об'єкт – поведінка, розподіл відповідальності та рівень трудової дисципліни.

Найважливішою структурною одиницею дисциплінарних відносин, їх підґрунтям, що виражає механізм взаємозв'язку й протиріч, є – поведінка. У ній органічно переплітаються дисциплінарні, моральні, етичні, соціальні та інші владні засади. Рівень трудової дисципліни в колективі презентує кількісну і якісну характеристику поведінки в таких різновидах, як:

- активно-ініціативна повною мірою реалізується через свої права і якісне виконання обов'язків;

- пасивно-виконавська виражається тільки в межах посадових інструкцій традиційними методами;

- поведінка з відхиленнями, в т. ч. протиправна – це та, що не відповідає нормам організації або трудового колективу, не вписується в рамки норм суспільства, але дотримується суспільних норм;

- поведінка поза сферою праці характеризує ставлення працівника до дотримання певного режиму праці й відпочинку.

Структура дисциплінарних відносин може варіюватися залежно від конкретного контексту та умов організації. Однак можна виділити загальні елементи та аспекти, які часто включаються у структуру дисциплінарних відносин:

- 1) Закладання стандартів та правил: визначення чітких стандартів та правил, які повинні бути дотримані працівниками.

- 2) Комунікація щодо норм та вимог: забезпечення ефективної комунікації між керівництвом та працівниками щодо норм та вимог дисципліни.

- 3) Заохочення та стимулювання: встановлення системи заохочення та стимулювання для підтримки позитивного спрямування працівників на

дотримання дисципліни.

4) Відповідальність та обов'язки: чітке визначення відповідальностей та обов'язків працівників у контексті дисципліни.

5) Система нагляду та контролю: впровадження ефективної системи нагляду та контролю за дотриманням правил і вимог.

6) Навчання та розвиток: забезпечення можливостей для навчання та розвитку працівників, які сприяють збереженню та зміцненню дисципліни.

7) Коригування та покарання: визначення системи коригування та покарань для випадків порушення дисципліни.

8) Регулювання конфліктів: управління конфліктами та суперечками, що можуть виникнути у контексті дисциплінарних відносин [30].

Вищезазначені елементи дисциплінарних відносин можуть взаємодіяти та варіюватися в залежності від специфіки організації та її потреб.

Отже, розуміння сутності дисциплінарних відносин, їх структури та того, як вони класифікуються, сприяє формуванню ефективної системи управління ними для утримання високого рівня професійної відданості працівників, забезпечення стабільності в робочому колективі, що в свою чергу сприятиме розвитку підприємства чи організації.

1.2. Сутність та особливості управління дисциплінарними відносинами в закладі охорони здоров'я

В організаціях, установах, на підприємствах будь-якої сфери трудова дисципліна забезпечується з боку працівників їх свідомим ставленням до праці, з боку роботодавця – шляхом управління дисциплінарними відносинами.

Управління дисциплінарними відносинами – це регулювання, контроль трудової дисципліни, боротьба проти поведінки працівників, що відхиляється від встановлених норм [30, с. 65].

Фактично управління дисциплінарними відносинами у трудовому

колективі – це процес встановлення юридичних правил та моральних норм для працівників організації та контроль їх виконання.

У сфері охорони здоров'я, яка займається питаннями життя та здоров'я, як в жодній іншій галузі суспільних відносин аспекти дисциплінарних відносин, дисципліни праці та дисциплінарної відповідальності мають бути чітко розроблені та позначені, оскільки всі дії, що здійснюються у сфері охорони здоров'я мають особливу велике значення для суспільства та громадськості.

У сучасних умовах функціонування закладів охорони здоров'я ключовою складовою успішної діяльності є ефективне управління дисциплінарними відносинами. Сутність цього процесу полягає в виробленні та підтриманні системи, що регулює поведінку та взаємодію працівників у медичному середовищі. Враховуючи специфіку галузі, де здоров'я та благополуччя людей стає головним пріоритетом, управління дисциплінарними відносинами набуває особливого значення

Значимість та необхідність управління дисциплінарними відносинами у закладі охорони здоров'я обумовлена тим, що потрібно:

- підтримувати у трудових колективах правопорядок;
- виховувати у працівників самодисципліну, природну потребу сумлінно та творчо виконувати трудові обов'язки;
- створювати для закладу охорони здоров'я такі умови діяльності, у яких дисциплінарні вимоги ставляться вище, ніж власні інтереси;
- мобілізувати трудовий колектив на боротьбу з проявами бюрократизму, безгосподарності та зневаги стосовно інтересів держави та суспільства;
- створювати у трудових колективах та взаємовідносинах між працівниками та роботодавцями позитивний морально-психологічний клімат, що базується на повазі до праці людини, її честі та гідності [4, с. 32-35].

Ключовими чинниками дисциплінарних відносин є умови праці, рівень організованості внутрішньоорганізаційних процесів, матеріально-технічне забезпечення членів трудових колективів, розмір оплати праці, своєчасність

перерахування оплати праці тощо.

Головною метою управління дисциплінарними відносинами в ЗОЗ є розвиток у працівників самодисципліни з використанням різних ефективніших методів. Керівник організації, кожен керівник структурного підрозділу, а також працівники відділу кадрів мають досконало володіти методами управління дисциплінарними відносинами.

Усі методи управління дисциплінарними відносинами у ЗОЗ можна поділити на три групи [16; 30]:

1) Економічні методи.

Вони засновані на системі способів нарахування винагороди за працю. Як правило, до системи оплати праці входять нормування праці, форми заробітної плати, тарифна система тощо. Кожен із елементів має свої функції. Так, за рахунок нормування праці визначається облік витраченої праці. Тарифна система дозволяє порівнювати різні види праці, враховувати їх складність та умови виконання. Форми заробітної плати служать для здійснення зв'язку між заробітком працівника та його працездатністю та дисциплінованістю, якісними та кількісними результатами трудової діяльності.

2) Психологічні методи.

Ці методи управління пов'язані із соціально-психологічним кліматом у колективі. На формування соціально-психологічного клімату впливають суперечливі міжособистісні та міжгрупові процеси. З одного боку, вони спрямовані на адаптацію до роботи у мінливих умовах. З іншого боку, забезпечують збереження звичних стереотипів стилю роботи та відносин, що сформувалися раніше. Щоб змінити поведінку працівників, керівник повинен розуміти внутрішній світ підлеглих, опанувати способи перебудувати його на позитивний лад. Тому керівники повинні мати високу психологічну компетентність. Потрібні знання для самовдосконалення та самооцінки, навички спілкування з людьми, вміння виховувати підлеглих, знання психологічних закономірностей у групових та міжособистісних відносинах. Професійна

придатність керівників пов'язана зі здатністю будувати ділові відносини та регулювати соціально-психологічний клімат.

3) Правові методи.

Втілюються у заохоченні, переконанні, примусі та організації праці:

- заохочення полягає у тому, що досягнення працівника визнаються, і йому надають переваги, пільги, пошану, престижність. Шлях втілення заохочення – призначення винагороди, цінному працівнику.

- примус виражається через дисциплінарну відповідальність. Якщо працівник здійснює дисциплінарну провину - тобто є винна, протиправне невиконання або належне виконання праці вником своїх трудових обов'язків – до нього застосовують зовнішній вплив у межах трудового законодавства.

- переконання є одним із основних способів управління дисциплінарними відносинами. Це виховання, вплив на свідомість працівника з метою спонукати його до корисної діяльності аби запобігти небажаним вчинкам, та для належної організації праці.

Оскільки зміст дисциплінарних відносин обумовлений взаємодією соціальних аспектів праці з суспільними, принцип їх забезпечення та управління ними також відображає ці аспекти. Він враховує зміст норм трудового права, які регулюють, з одного боку техніко-організаційні, а з іншого боку соціально-економічні елементи дисципліни праці.

Забезпечення управління дисциплінарними відносинами у закладі охорони здоров'я повинне бути спрямоване:

- по-перше, створення необхідних умов високопродуктивної праці працівників;

- по-друге, на виховання у них сумлінного ставлення до праці.

Тож далі спробуємо узагальнити наукові погляди щодо концептуальних основ управління дисциплінарними відносинами:

На думку Л Лутай, процес управління дисциплінарними відносинами починається з виконання комплексу наступних робіт:

- «постановки завдань;
- дисциплінарної дії;
- організації роботи;
- здійснення дисциплінарного контролю (за допомогою економічних, психологічних, правових методів)» [30, с. 34-38].

В. Шкатулла, виділяє «прямий і непрямий механізми управління дисциплінарними відносинами. До прямого належать методи виховання, заохочення, примусу. Непрямий – це управління умовами організації праці (рівень управління (самоврядування), кваліфікація кадрів, організація управління соціально-економічними умовами тощо» [52, с. 367].

Слушним є погляд на цю проблему й інших науковців, зокрема, деякі із них вважають, що при управлінні дисциплінарними відносинами має враховуватись цілий комплекс питань.

Зокрема, процес управління необхідно «розглядати як частину управління людськими ресурсами, в якому працівники є надбанням, цінним ресурсом, умовою досягнення стратегічних цілей організації. Це сукупність функцій і стратегій управління дисципліною організації з метою формування самодисципліни» [13, с. 87].

Етапи та основні складові управління дисциплінарними відносинами у закладі охорони здоров'я схематично відобразимо на рис. 1.2.

Тож, науковці стверджують, що процес управління дисциплінарними відносинами у ЗОЗ повинен включати (рис. 1.2):

- «діагностику стану дисциплінарних відносин;
- визначення мети й функціональне забезпечення її досягнення та розвитку;
- планування дисциплінарних відносин;
- організацію робіт зі зміцнення дисципліни;
- мотивацію дисципліни;
- розробку стратегій управління дисциплінарними відносинами,
- формування життєздатної системи контролю над результатами» [32; 48].

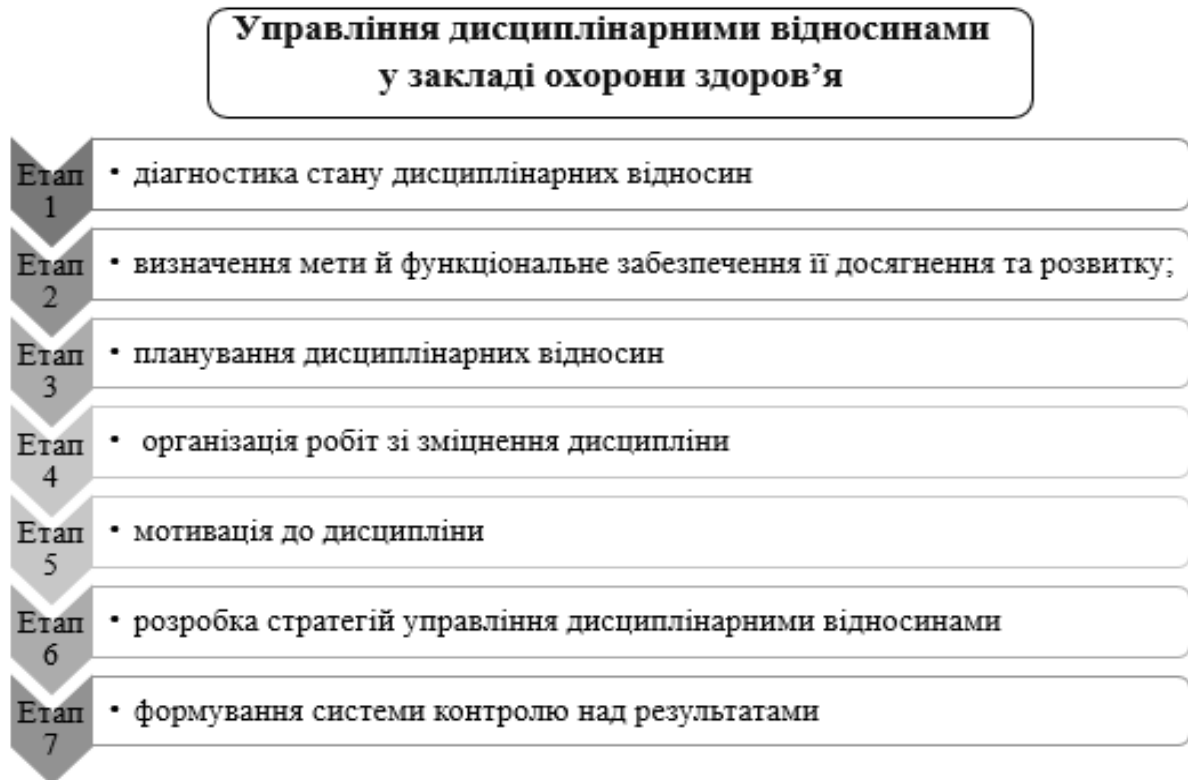


Рис. 1.2. Етапність процесу управління дисциплінарними відносинами у

ЗОЗ

Примітка. Сформовано на основі [2; 4; 30]

Стадія діагностики дисциплінарних відносин реалізується через дисциплінарний аудит.

Отже, його результати спрямовані на формування мети управління, спрямованої на розвиток дисципліни від простих форм до складних, від примусової дисципліни до стимулювання самодисципліни. Організаційне впровадження заходів щодо зміцнення дисципліни включає оцінку ефективності використання робочого часу, рівня професійної орієнтації та створення локальних нормативних актів, що регулюють дисципліну.

Організаційне виконання заходів щодо зміцнення дисципліни передбачає в собі оцінку ефективності використання робочого часу, рівня професійної орієнтації, створення локальних нормативних актів про дисципліну.

Науковці наголошують на необхідності розробки методик експертного виявлення залежності рівня дисципліни від професійних якостей працівника [42].

Також дуже важливою є правильна організація середовища, здатного постійно підтримувати високий рівень дисципліни.

«Стратегічне управління дисциплінарними відносинами реалізовувати не тільки через визначення методологічних підходів до цього процесу, а й механізмів реалізації, ступеню впливу на кінцеві результати діяльності закладу охорони здоров'я» [10, с. 12].

Управління дисциплінарними відносинами реалізується через ефективне функціонування системи контролю:

- проведення системного аналізу стану причин і умов порушень трудової дисципліни;
- вивчення практики адміністративного й громадянського впливу на порушників й результативність різних адміністративних а також громадських заходів, застосовуваних до них.

Висновки до розділу 1

У ЗОЗ управління дисциплінарними відносинами полягає в виробленні та підтриманні системи, що регулює поведінку та взаємодію працівників у медичному середовищі.

Це включає в себе: аналіз стану дисциплінарних відносин; визначення мети та функціонального забезпечення для досягнення та розвитку цієї мети; планування дисциплінарних відносин; організацію заходів щодо зміцнення дисципліни; мотивацію для дотримання дисципліни; розробку стратегій управління дисциплінарними відносинами та формулювання надійної життєздатної системи контролю над результатами.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «ХОЦСК» ХОР

Об'єктом дослідження для вивчення особливостей управління дисциплінарними відносинами в ЗОЗ виступає Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» Хмельницької обласної ради.

«Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» Хмельницької обласної ради (далі – КНП «ХОЦСК» ХОР) є закладом охорони здоров'я, що здійснює взяття, переробку, зберігання, реалізацію донорської крові та її компонентів і надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом даної медичної установи» [36].

КНП «ХОЦСК» ХОР – «головний обласний центр трансфузійної допомоги, адже здійснює прийом та обслуговування донорів, проводить заготівлю донорської крові й плазми для лікувальної допомоги населенню м. Хмельницький та усієї Хмельницької області» [36].

Істрія досліджуваного закладу охорони розпочалася 28 липня 1944 року, коли Проскурівським міським відділом охорони здоров'я було засновано та організовано роботу пункту переливання крові, з метою підвищення якості медичної допомоги населенню області (на той час – Кам'янець-Подільської), організації і медичного забезпечення донорства, масової заготівлі крові, консервування клітин крові, запровадження в службу крові пластикатної апаратури, переробки заготовленої донорської крові на компоненти та препарати в цілях забезпечення лікувальних установ донорською кров'ю, її компонентами

та препаратами, які з них виготовляються.

Загаданий Пункт переливання крові згодом був перейменований в Кам'янець-Подільську станцію переливання крові.

Далі станція переливання крові продовжила своє функціонування під назвою Комунальний заклад охорони здоров'я «Хмельницька обласна станція переливання крові».

За рішенням Хмельницької обласної ради 21 червня 2019 року Хмельницька обласна станція переливання крові була реорганізована у комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові». Із тих пір досліджуваній заклад охорони здоров'я свою організаційну форму та назву не змінював.

Основна інформація, яка коротко характеризує КНП «ХОЦСК» ХОР наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Досьє КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР

Повна назва	Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» Хмельницької обласної ради
Скорочена назва	КНП «ХОЦСК» ХОР
Код ЄДРПОУ	02004640
Дата реєстрації	1.03.1999 (24 роки 8 місяців)
Уповноважені особи	Левицький Володимир Миколайович
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Види діяльності	Основний: 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Перелік засновників юридичної особи	Хмельницька обласна рада
Ліцензії	1 ліцензія
Адреса	Україна, 29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Сковороди, будинок 29
Телефон /факс	+380 (98) 439-45-32
E-mail	st_krov@ukr.net, krovhm@ukr.net
Web – сторінка	https://st-donor.lic.org.ua

Примітка. Сформовано за [36]

Головна мета діяльності КНП «ХОЦСК» ХОР: «прийом та обслуговування донорів, заготівля донорської крові та плазми для лікувальної допомоги населенню Хмельницької області» [36]. Відповідно до поставленої мети предметом діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я є положення наведені на рис. 2.1

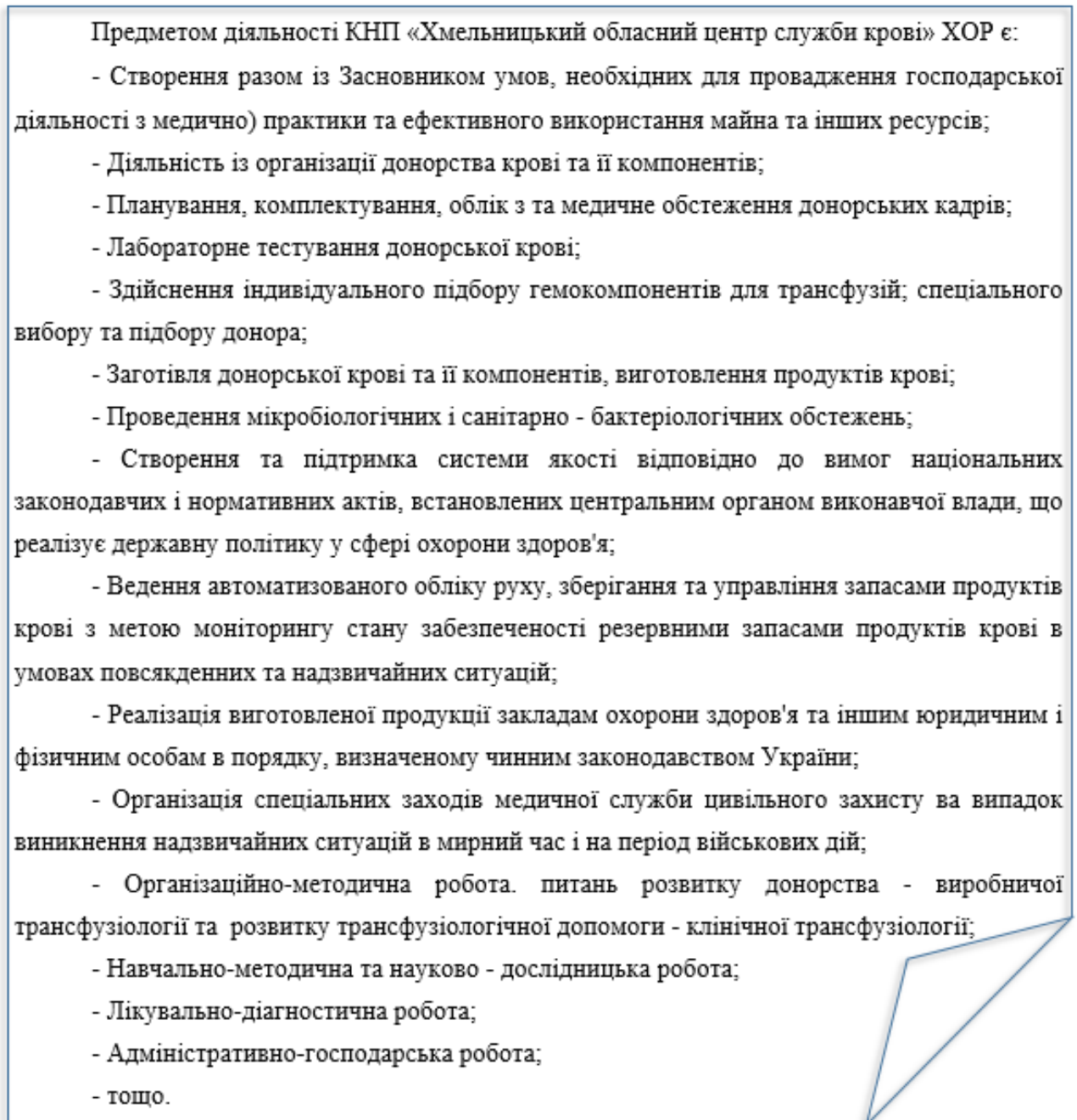


Рис. 2.1. Предмет діяльності КНП «ХОЦСК» ХОР

Примітка. Наведено за [36]

У загальному вигляді організаційну структуру КНП «ХОЦСК» ХОР, підпорядкування та взаємозв'язки у ній можна охарактеризувати за допомогою схеми наведеною на рис. 2.2.

У КНП «ХОЦСК» ХОР для здійснення своєї іншої діяльності у сфері охорони здоров'я у відповідності з вимогами нормативних документів, з урахуванням всіх законодавчих вимог та вимог замовників медичних визначені та забезпечені наступні ресурси:

- персонал; ;
- інфраструктура;
- середовище для функціонування процесів, в тому числі інформація та фінансові ресурси;
- ресурси для моніторингу та вимірювань;
- знання закладу (досвід набутий в процесі діяльності).

У КНП «ХОЦСК» ХОР працює відповідальний медичний та немедичний персонал з високою кваліфікацією та переважно із значним досвідом роботи. Усі працівники залучені до робіт - мають належну освіту та відповідну професійну підготовку.

Так, на початок 2023 року штатним розписом КНП «ХОЦСК» ХОР передбачено 155,8 штатних посад. Фактично у закладі охорони здоров'я працює сім лікарів з вищою медичною освітою, шість лікарів з вищою немедичною освітою, 31 особа середнього і 27 молодшого медичного персоналу, сім інженерно-технічних працівників та інші працівники. Всього станом на поч. 2023 року 123 працівники [36].

Персонал знає свої обов'язки і розуміє механізми прийняття рішень, ознайомлений з політикою у сфері якості, має спеціальну підготовку та повноваження для оперативного управління робочими процесами.

З метою створення сприятливих умов для залучення працівників та їх професійного росту керівництво закладу забезпечує регулярну підготовку та планування просування по службі, формування кадрового резерву, відзначає досягнення і винагороджує медперсонал, проводить відкритий обмін інформацією, постійно аналізує потреби своїх працівників, вивчає мотиви прийняття працівників на роботу, а також їх звільнення.

КНП «ХОЦСК» ХОР визначило та підтримує інфраструктуру, до якої відносяться:

- будівлі та споруди, в тому числі: складські приміщення, коридори, приміщення для проведення прийому та обстеження донорів, заготівлі, переробки донорської крові, лабораторного обстеження, реєстратура, приміщення для особистої гігієни - окремо для персоналу та донорів (кімната для донорів), адміністративні приміщення, господарські приміщення, архів, тощо.

- інженерно-технічні споруди: зовнішні системи водопостачання, водовідведення, електромережі, трансформаторні підстанції, дизель-генератор аварійного електропостачання та внутрішньо-будинкові системи водопостачання;

- лабораторне обладнання основне (аналізатори, термошейкери, рідери, вошери, мікроскопи) та допоміжне (бактерицидні лампи, автоклави, сухо жарові шафи), -комп'ютерне забезпечення;

- автотранспортне забезпечення;

- каналізації, вентиляції.

У КНП «ХОЦСК» ХОР наявна інфраструктура та відповідне обслуговування обладнання забезпечують умови, за яких процеси проведення донації (взяття крові у донора) не загрожують небезпечні фактори.

У КНП «ХОЦСК» ХОР визначено, створено і підтримується середовище для функціонування процесів, яке забезпечує оптимальні умови заготівлі, переробки, тестування донорської крові та роботи персоналу. Робоче середовище забезпечує нормальні кліматичні умови приміщень (температура

повітря, вологість, освітленість, рівень шуму), а в спеціальних приміщеннях - умови, визначені нормативно-правовими актами та вимогами протоколів.

КНП «ХОЦСК» ХОР повною мірою забезпечене сучасним медичним обладнанням та належним умовами, що забезпечує кваліфіковане обстеження донорів та комфортне для перебування донорів у даному медичному закладі.

КНП «ХОЦСК» ХОР визначені і впроваджені ресурси для моніторингу та вимірювання, включаючи методи і прилади для контролю якості донорської крові та її компонентів та затвердження процесів, з метою забезпечення упевненості в задоволенні донорів, і інших зацікавлених сторін. Вся донорська кров, що заготовлюється в області, проходить обстеження новітніми різними методами.

КНП «ХОЦСК» ХОР визначила знання, необхідні для функціонування процесів і досягнення відповідності здійснення діяльності у сфері охорони здоров'я:

- знання та навички персоналу;
- досвід набутий в процесі надання послуг у сфері охорони здоров'я;
- зовнішні ресурси: участь в конференціях, семінарах, стажування фахівців в інших медичних закладах України та за кордоном.

Керівництвом закладу охорони здоров'я враховуються поточні знання та визначаються додаткові знання (додаткове навчання персоналу, впровадження сучасного обладнання та методик досліджень якості донорської крові та її компонентів, запозичення досвіду інших медичних закладів).

Основні показники, що характеризують фінансово-економічну діяльність КНП «ХОЦСК» ХОР наведено у таблиці 2.2.

Девіз КНП «ХОЦСК» ХОР «Здай кров – врятуй життя».

І щорічно у КНП «ХОЦСК» ХОР кров здають «понад 20000 жителів Хмельничан, відповідно проводиться понад 80000 обстежень донорської крові на різні гемотрансмісивні інфекції» [36].

Таблиця 2.2.

**Основні показники фінансово-економічної звітності КНП «ХОЦСК» ХОР
за 2020-2022 рр.**

Назва статті	2022	2021	2020
Дохід	38 432 500 грн	39 458 900 грн	24 573 400 грн
Чистий прибуток	5 384 700 грн	21 142 700 грн	615 800 грн
Активи	53 007 900 грн	35 398 900 грн	25 143 100 грн
Зобов'язання	300 900 грн	161 600 грн	-
Покупки в тендерах	15 605 980 грн	14 244 266 грн	2 591 621 грн

Примітка. Наведено за [36]

КНП «ХОЦСК» ХОР систематично вдосконалює роботу щодо заготівлі крові та отриманні із неї компонентів і препаратів, пропонує безкоштовне донорство та ще впроваджує у практику нові техно логії.

Підсумки роботи КНП «ХОЦСК» ХОР щодо виконання основних планових завдань за 6 місяців 2023 року наведемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати виконання планових завдань КНП «Хмельницький обласний
центр служби крові» ХОР за 6 міс. 2023 р.**

Показники	Одиниці виміру	План на рік	Виконано за 6 міс.	% викон.
Заготівля консервованої донорської крові (по області)	л	9000,0	6873,12	76,3
Комплектування безкоштовних донорів	чол.	31307	15413	49,2
Переробка консервованої крові	л	9000,0	6382,138	70,9
Заготівля донорської плазми	л	3600,0	3116,926	86,5

Примітка. Наведено за [36]

Компонентами та препаратами крові лікувальні заклади області завдяки ефективній роботі КНП «ХОЦСК» ХОР були забезпечені згідно з заявками, відповідно до потреб.

Планові завдання по заготівлі крові та її компонентів, а також по переробці консервованої крові на препарати у відсотках до річного плану обласна станція виконала з такими показниками:

- заготовлено донорської крові – 81,6%;
- заготовлено донорської плазми – 98,2%;
- виготовлено кріопреципітату – 73,3% [36].

Отже, завершуючи оцінку організаційно-економічних аспектів діяльності КНП «ХОЦСК» ХОР, можемо підкреслити, що результати свідчать про успішне та добре організоване функціонування досліджуваного закладу охорони здоров'я. Позитивні тенденції, виявлені в ході аналізу, свідчать про високий рівень управління, стабільність показників та ефективне використання ресурсів. За таких обставин можемо констатувати, що у КНП «ХОЦСК» ХОР є усі передумови для належного управління дисциплінарними відносинами, що в свою сприятиме подальшому розвитку даної медичної установи.

2.2. Аналіз системи управління дисциплінарними відносинами в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Керуючу підсистему системи управління дисциплінарними відносинами персоналом представляє адміністративний апарат КНП «ХОЦСК» ХОР. Керовану підсистему представляють працівники відповідних структурних підрозділів досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Безпосереднє керівництво КНП «ХОЦСК» ХОР здійснює директор, а отже й він здійснює основне управління дисциплінарними відносинами в досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Директор «призначається на посаду та звільняється з посади

Хмельницькою обласною радою (засновником) відповідно до чинного законодавства України та Порядку призначення та звільнення з посад керівників підприємств, установ, організацій - об'єктів спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області» [36].

Вимоги до особи, що «призначається на посаду директора, визначаються законодавством України, Статутом та контрактом, у якому визначаються права, строк найму, обов'язки і відповідальність перед трудовим колективом, умови його матеріального та соціального забезпечення, з урахування гарантій, передбачених чинним законодавством України» [36].

Окрім директора управління дисциплінарними відносинами в досліджуваному закладі охорони здоров'я здійснює весь адміністративний апарат, який складається із: заступника директора, заступника директора з контролю якості, заступника директора з фінансової роботи, головної медичної сестри, керівників структурних підрозділів, а також інспектор з кадрів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Апарат управління дисциплінарними відносинами у КНП «ХОЦСК» ХОР

Примітка. Наведено за []

Зокрема у сфері управління дисциплінарними відносинами адміністрацією КНП «ХОЦСК» ХОР реалізуються такі основні й важливі функції.

Багато функцій щодо управління дисциплінарними відносинами покладені на інспектора з кадрів КНП «ХОЦСК» ХОР.

Так до основних його завдань належить:

- «підбір, розстановка та виховання кадрів;
- вивчення ділових та моральних якостей працівників щодо їх практичної діяльності;
- здійснення контролю за своєчасним виконанням розпоряджень, наказів та доручень директора досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- облік особового складу досліджуваного закладу охорони здоров'я, його підрозділів відповідно до уніфікованих форм первинної документації;
- створення резерву кадрів для висування на керівні та матеріально відповідальні посади;
- оформлення прийому, переведення та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень та наказів керівника досліджуваного закладу охорони здоров'я, а також ведення іншої встановленої документації по кадрах;
- ознайомлення працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я з положеннями про дисципліну, про робочий час та час відпочинку, ведення обліку та видача службових посвідчень;
- направлення на інструктаж з техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту, правил та норм охорони праці;
- формування та ведення особисті справ працівників, внесення до них змін, пов'язані з трудовою діяльністю;
- організація та проведення всіх видів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- підготовка необхідних матеріалів для кваліфікаційних, атестаційних,

конкурсних комісій та подання на працівників до заохочення та нагородження;

- заповнення, облік та зберігання трудових книжок працівників;

- внесення інформації про кількісний, якісний склад працівників та їх рух до банку даних про персонал, стеження за його своєчасним оновленням та поповненням;

- вивчення руху та причини плинності кадрів, участь у розробці заходів щодо їх зниження;

- ведення контролю та обліку порушень трудової дисципліни та контроль за своєчасністю вживання адміністрацією відповідних заходів.

- забезпечення прав, пільг та гарантій працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я» [36].

Інспектор з кадрів у своїй роботі керується такими документами: «Кодексом законів про працю України, статутом досліджуваного закладу охорони здоров'я, посадовими інструкціями, законодавчими та нормативними документами з питань виконуваної роботи, положеннями про роботу відділів, законодавчими та нормативно-правовими актами органів державної влади, а також іншими чинними керівними документами з питань документального забезпечення управління» [36].

В управлінні дисциплінарними відносинами у КНП «ХОЦСК» ХОР застосовують такі групи методів:

- 1) Адміністративно-організаційні методи управління. Регулюють взаємовідносини працівників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадові інструкції. Використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) під час управління поточною діяльністю досліджуваного закладу охорони здоров'я.

- 2) Економічні методи управління. Матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці.

- 3) Соціально-психологічні методи управління. Розвиток у працівників

почуття приналежності до досліджуваного закладу охорони здоров'я за допомогою формування стандартів медичного обслуговування, ведення корпоративної реклами, забезпечення працівників фірмовим робочим одягом тощо.

Адміністративні методи у КНП «ХОЦСК» ХОР чинять прямий вплив на об'єкт мотивації та стимулювання через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово чи усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо.

При прийнятті на роботу КНП «ХОЦСК» ХОР новий працівник ознайомлюється з колективним договором, договором про повну матеріальну відповідальність, посадовою інструкцією, що регламентує поведінку.

Працівник КНП «ХОЦСК» ХОР зобов'язаний:

- сумлінно виконувати роботу згідно з посадовою інструкцією;
- підкорятися правилам внутрішнього трудового розпорядку, іншим документам, які регламентують питання дисципліни праці, виконувати письмові та усні накази (розпорядження), що не суперечать законодавству та нормативним актам;
- не допускати дій, які перешкоджають іншим працівникам виконувати їхні трудові обов'язки;
- дотримуватись встановлених нормативними правовими актами вимог з охорони праці, безпечного ведення робіт, користуватися засобами індивідуального захисту;
- дбайливо ставитися до майна наймача, вживати заходів щодо запобігання збиткам;
- вживати заходів щодо негайного усунення причин та умов, що перешкоджають нормальному виконанню роботи;
- підтримувати своє робоче місце, обладнання та пристрої у справному стані;
- дотримуватись встановленого порядку зберігання документів, матеріальних та грошових цінностей;

- зберігати службову та медичну таємниці, не розголошувати, без відповідного дозволу, комерційну таємницю.

Система адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни, мотивації праці виходить з положень Колективного договору, Кодексу законів про працю України.

До порушників трудової дисципліни КНП «ХОЦСК» ХОР застосовуються такі основні заходи:

- зауваження;
- позбавлення повністю або частково премій щодо поточного преміювання;
- звільнення та ін.

Особам, які здійснили прогул без поважної причини, відпустка зменшується на кількість днів прогулу і на розсуд директора працівника може бути позбавлено премії, що нараховується за трудову участь.

До застосування дисциплінарного стягнення адміністрація вимагає письмове пояснення працівника. Відмова працівника від надання пояснень не є перешкодою для застосування стягнення та оформляється актом із зазначенням присутніх при цьому свідків. За кожну дисциплінарну провину застосовується лише одне дисциплінарне стягнення. Стягнення оформляється наказом. Наказ із зазначенням мотивів оголошується працівнику під розпис у п'ятиденний термін. Відмова працівника від ознайомлення з наказом оформляється актом із зазначенням присутніх у своїй свідків.

Характеризуючи економічні методи управління дисциплінарними відносинами у КНП «ХОЦСК» ХОР зазначимо, що станом на початок 2023 року загальний місячний фонд заробітної плати складав 907065,31 грн., загальний річний фонд – 2721196,14 грн. Оцінюючи рівень оплати праці персоналу у КНП «ХОЦСК» ХОР можна відзначити, що «відсоткове співвідношення посадового окладу у загальній сумі виплат лікарям варіюється в межах 55-60%, залежно від рівня їхньої кваліфікації. Решту складову утворюють винагороди за вислугу років (15-30%, залежно від стажу), за складність і напруженість роботи (20-50%),

а також за тривалість безперервної роботи, шкідливі умови праці та інші виплати, передбачені законодавством України та колективним договором. Співвідношення окладу для медичних сестер становить приблизно 60%, а залишок складають різні доплати та нарахування» [36].

КНП «ХОЦСК» ХОР надає своїм працівникам такі соціальні пільги:

- при відході в чергову відпустку одноразова матеріальна допомога з оздоровчою метою у розмірі 50% окладу, за наявності на це коштів;
- видача премій працівникам підприємства до ювілейних дат;
- працівникам, які йдуть на пенсію за віком, інвалідності виплата одноразової грошової винагороди, виходячи з якості вкладеної праці, участі у суспільному житті колективу та безперервного стажу роботи;
- працівникам, які звільнилися у зв'язку з виходом на пенсію по інвалідності до досягнення пенсійного віку, матеріальна допомога, що періодично надається;
- витрати на поховання померлих працівників підприємства за звітними документами служб ритуальних послуг, матеріальну допомогу на поховання близьких родичів (батько, мати, чоловік, дружина, діти, рідні брати, сестри);
- надаються оплачувані робочі дні для одруження, для організації похорону близьких родичів, у зв'язку з ювілейною датою, батькам, у зв'язку з народженням дитини, у зв'язку з одруженням дітей працівників.

Встановлено, що результати праці багато в чому залежать від багатьох психологічних чинників. Вміння враховувати ці чинники та з їхньою допомогою цілеспрямовано впливати на окремих працівників допомагає керівнику КНП «ХОЦСК» ХОР формувати колектив з єдиними цілями та завданнями. Знаючи особливості поведінки, характеру кожної окремої людини, можна прогнозувати її поведінку у потрібному для колективу напрямі. Це з тим, що кожної групі властивий свій психологічний клімат. Тому істотною умовою освіти та розвитку трудового колективу є дотримання принципу психологічної сумісності.

На жаль, зараз даний принцип у КНП «ХОЦСК» ХОР знаходиться в

зародковому стані. Тому при розміщенні кадрів враховується все, що завгодно, але не психофізіологічна сумісність.

Як морально-психологічні стимули до праці управлінським апаратом медичної установи використовуються такі категорії, як авторитет керівника, особистий приклад. Як основний засіб впливу на колектив поки що застосовується не переконання (як має бути), а адміністративна вказівка у формі розпорядження, робочого завдання. При цьому не вживаються заходів щодо перетворення таких вказівок на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Як стимулюючий засіб, що впливає молодих працівників, застосовується надання їм навчальної відпустки без збереження зарплати. Однак в умовах відсутності можливостей для кар'єрного зростання, цей засіб призводить лише до закріплення цієї категорії працівників, а не до підвищення їхньої продуктивності праці.

Перешкодою для впровадження морально-психологічних методів мотивації та стимулювання праці у КНП «ХОЦСК» ХОР є низький рівень управлінської культури. Більшість керівних працівників є чудовими фахівцями в галузі організації та управління процесом надання якісних медичних послуг, мають досить великий стаж роботи в галузі охорони здоров'я, але мало знайомі із сучасними технологіями управління персоналом. Молоді ж працівники, потрапивши в це досить консервативне середовище, за кілька років роботи вже й не намагаються щось змінити.

Також для визначення ефективності управління дисциплінарними відносинами у КНП «ХОЦСК» ХОР нами було проведено опитування керівництва досліджуваного закладу охорони здоров'я. Результати якого, на нашу думку, демонструють обізнаність керівництва щодо причин порушення трудової дисципліни (рис. 2.4).

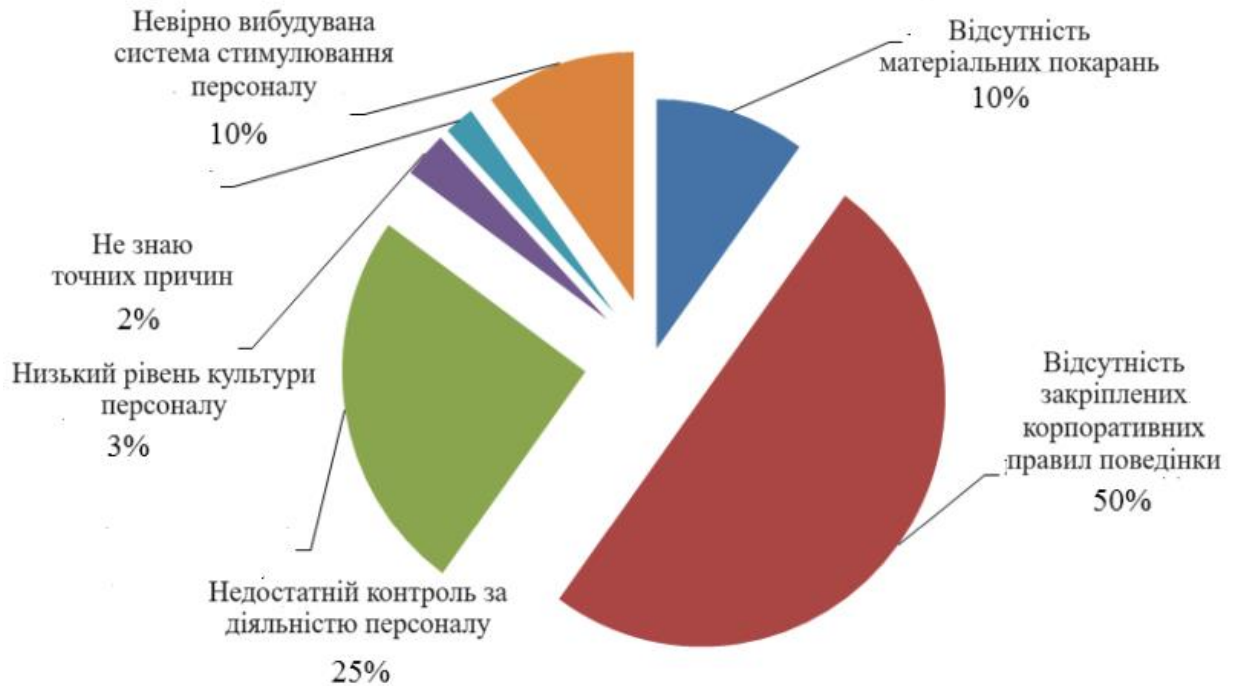


Рис. 2.4 . Структура відповідей керівництва щодо причин порушення дисципліни працівниками КНП «ХОЦСК» ХОР

Примітка. Наведено за даними опитування

Добровільно в опитуванні взяли участь 12 працівників, що займають керівні посади у досліджуваному закладі охорони здоров'я. Із їхніх відповідей випливає, що порушення трудової дисципліни в КНП «ХОЦСК» ХОР, на думку керівників, відбуваються через відсутність правил корпоративної поведінки (50%) та недостатній контроль за діяльністю персоналу (25%).

Для того щоб зрозуміти, наскільки керівники контролюють дисципліну праці персоналу у своїх підрозділах, нами у процесі опитування керівництва було поставлено наступне питання: «Чи зацікавлені Ви у контролі дисципліни праці у своєму підрозділі?».

Відповіді на питання розподілилися так: 5 керівників відповіли питанням «Так, зацікавлені»; 3 управлінців відповіли, що не має часу займатися цим питанням; 2 із опитаних сказали, що не компетентні (не знають як) контролювати дисципліну праці; 2 керівники сказали, що впевнені у своїх співробітниках, і вони не потребують контролю.

За результатами цієї розмови ми можемо сказати, що основна частина керівників КНП «ХОЦСК» ХОР не веде контроль за дотриманням дисципліни праці у своїх підрозділах, оскільки лише 5 керівників, а це 1/3 від усіх опитаних, зацікавлені у високих показниках рівня дисципліни праці.

Отже проведений аналіз системи управління дисциплінарними відносинами у КНП «ХОЦСК» ХОР показав, що дисципліни праці персоналу у досліджуваному закладі охорони здоров'я регламентується такими локальними нормативними актами, як правила внутрішнього трудового розпорядку та колективний договір. В управлінні дисциплінарними відносинами у КНП «ХОЦСК» ХОР застосовують адміністративно-організаційні методи, економічні методи управління, соціально-психологічні методи. Працівники, які порушили трудову дисципліну, піддаються таким штрафним санкціям, як зауваження, догана, сувора догана, звільнення тощо.

У підсумку аналізу можна відзначити, що у досліджуваній медичній установі високий рівень ефективності та організованості у забезпеченні дисципліни серед персоналу. Впроваджені стратегії та політики виявляються успішними, сприяючи стабільності та професійному розвитку колективу. Ретельне вивчення практики управління дисциплінарними відносинами в КНП «ХОЦСК» ХОР підтверджує, що система управління ефективно реагує на виклики та сприяє створенню сприятливого робочого середовища, що корисно впливає на якість та безпеку надання медичних послуг.

2.3. Оцінка дисциплінованості працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР

Головною метою аналізу трудової дисципліни персоналу КНП «ХОЦСК» ХОР є виявлення і, як наслідок, усунення недоліків управління дисциплінарними відносинами у досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Тож нами було проведено дослідження у цій підсистемі системи

управління КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР. Як емпіричні методи для збору фактичного матеріалу були використані дані документів медичної установи (архівний метод), опитувальні методи (інтерв'ю, анкетування), обсерваційні методи (спостереження), метод якісної та кількісної обробки даних.

Дослідження трудової дисципліни персоналу КНП «ХОЦСК» ХОР проходило у три етапи:

1) На першому етапі дослідження ми провели аналіз архівних даних та статичної звітності КНП «ХОЦСК» ХОР. Основною метою даного етапу було вивчення та аналіз усіх видів порушень трудової дисципліни, які були зафіксовані у трудових книжках працівників; дослідження того, чи застосовувалися до працівників якісь дисциплінарні стягнення за порушення трудової дисципліни.

2) На другому етапі нами був проведений аналіз наявної документації в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР, що регламентує трудову дисципліну персоналу.

3) На третьому етапі дослідження, за допомогою спостереження, нами було виявлено, чи характерний для КНП «ХОЦСК» ХОР такий вид порушення трудової дисципліни як запізнення на роботу на початку зміни та після обідньої перерви, а також передчасний відхід з роботи на обідню перерву та в кінці зміни

4) На четвертому етапі дослідження за допомогою анкетування ми виявляли такий фактор, як задоволеність персоналу в КНП «ХОЦСК» ХОР працею.

5) На п'ятому етапі дослідження за допомогою такого методу як інтерв'ювання визначили ступінь задоволеності відвідувачів послугами, що надаються в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР.

б) Аналіз та інтерпретація отриманих нами даних за допомогою кількісних та якісних методів.

Вивчивши необхідні документи досліджуваної медичної установи, дані

статистичної звітності та записи у трудових книжках працівників, нам вдалося отримати такі показники порушення трудової дисципліни КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР, які подані у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Порушення трудової дисципліни у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР протягом 2020-2022 р. та вжиті заходи

Порушення	2020	2021	2022
Зареєстровані випадки порушення трудової дисципліни	13	12	21
Притягнуто до дисциплінарної відповідальності	6	4	13
Зауваження	10	10	17
Догана	2	3	5
Звільнено за статтею	0	0	1

Примітка. Сформовано на основі даних [36]

Аналізуючи дані таблиці 2.4 можна сказати, що з кожним наступним роком трудова дисципліна лише погіршувалась. До порушників в основному були застосовані такі заходи дисциплінарного стягнення як зауваження, догана та звільнення.

У ході розгляду системи трудової дисципліни в КНП «ХОЦСК» ХОР було виявлено, що працівники порушують її внаслідок таких причин: прогул, запізнення на робоче місце, порушення правил охорони праці, невиконання вимог інструкцій та розпоряджень. Частота прояву форм порушень трудової дисципліни подана у таблиці 2.5.

Отже, проаналізувавши причини порушення трудової дисципліни серед працівників КНП «ХОЦСК» ХОР, можна дійти невтішного висновку, що найчастіше працівники порушують її внаслідок прогулу, тобто, неявки на робоче місце. В основному такі порушення здійснюються не медичним персоналом, а працівниками господарської частини досліджуваного закладу охорони здоров'я. Крім того, порушення трудової дисципліни відбувається внаслідок запізнення працівників до початку робочого дня та після обідньої перерви, а також

передчасного звільнення з робочого місця.

Таблиця 2.5

Причини порушення трудової дисципліни та частота їх прояву серед працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР за 2020-2022 рр.

Причини	2020	2021	2022	Відхилення +- 2022 від 2020
Прогули	2	2	5	3
Спізнення до початку робочого дня та після обідньої перерви	7	5	9	2
Поява на робочому місці у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння	0	0	1	1
Розкрадання робочого майна	0	0	0	0
Умисне псування обладнання	0	0	0	0
Передчасний відхід з робочого місця на обідню перерву та наприкінці зміни	3	2	5	2
Невиконання трудових обов'язків, невідповідність нормам виробітку	0	2	1	1
Порушення вимог та норм охорони праці	0	1	1	1
Невиконання вимог інструкцій та розпоряджень	1	0	4	3
Усього порушень	13	12	21	8

Примітка. Сформовано на основі даних [36]

При аналізі документації КНП «ХОЦСК» ХОР нам вдалося з'ясувати, що в досліджуваній медичній установі є всі необхідні документи для підтримки трудової дисципліни на належному рівні. Істотним недоліком є той факт, що положення «Про трудову дисципліну» має низку недосконалостей, оскільки в ньому описані лише загальні поняття та відповідальність за порушення трудової дисципліни. Цей факт свідчить про те, що працівники КНП «ХОЦСК» ХОР не повною мірою обізнані, що таке трудова дисципліна та які порушення можуть бути віднесені до порушень трудової дисципліни.

Суть третього етапу дослідження полягає у виявленні працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР, які порушують режим робочої зміни. Спостереження проводилося протягом 15 робочих днів у

ранковий, денний та вечірній час: відповідно на початку робочої зміни, до/після обідньої перерви та наприкінці робочої зміни.

Для проведення цього етапу дослідження нами було розроблено схему спостереження. У цій схемі нами представлені: конкретна ситуація спостереження, це запізнення чи передчасне звільнення працівника з робочого місця; об'єкт спостереження – безпосередньо працівник медичної установи; одиниці виміру спостереження; час спостереження.

В результаті спостереження нами були отримані такі дані – 29 випадків порушення дисципліни у КНП «ХОЦСК» ХОР . Детальніше результати нашого спостереження-дослідження наведено на рис. 2.5.

Із наведених даних бачимо, що протягом 15 робочих днів максимальний відсоток порушень трудової дисципліни у КНП «ХОЦСК» ХОР відбувається саме через запізнення на роботу. Їх було зафіксовано 12 випадків. Найменше видів порушень внаслідок передчасних відходів з роботи та невиконання розпоряджень керівника.

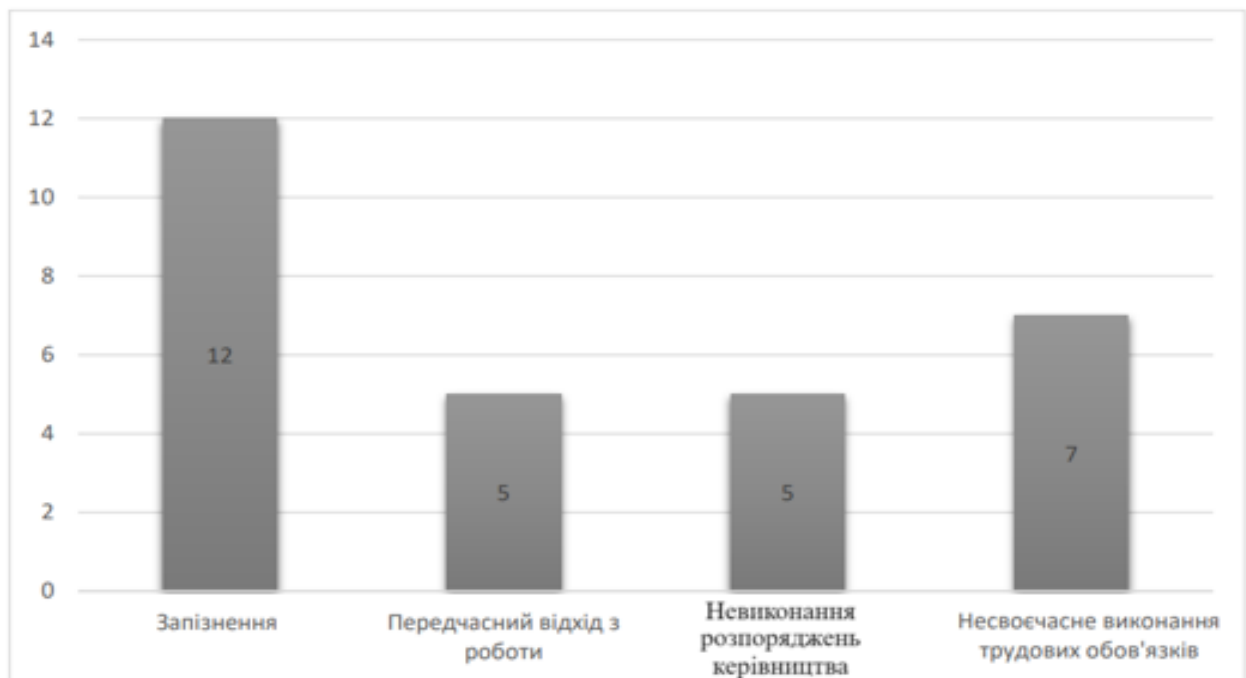


Рис 2.5. Види виявлених щоденних порушень трудової дисципліни у КНП «ХОЦСК» ХОР за 15 робочих днів у 2023 році

Примітка. Сформовано на основі проведеного спостереження

На наступному етапі дослідження ми провели опитування працівників у КНП «ХОЦСК» ХОР, мета якого полягає у виявленні рівня задоволеності персоналу працею. В опитуванні брали участь 100 працівників закладу охорони здоров'я. У ході опитування нам вдалося виявити такі показники (див. табл. 2.6).

З отриманих нами даних видно, що до факторів, що викликають найбільше задоволення у персоналу КНП «ХОЦСК» ХОР, належать:

- трудова діяльність;
- соціально-психологічний клімат;
- відносини з колективом.

До факторів, що викликають найменшу задоволеність, належать:

- розмір заробітної плати;
- заохочення за сумлінне виконання трудової діяльності.

Таблиця 265

Аналіз задоволеності персоналу працею у КНП «ХОЦСК» ХОР

Відповіді	Результати анкетування, %
Роботу вважають цікавою	18,5
Готові змінити місце роботи	13,1
Вважають, що можуть працювати з більшою ефективністю	26,6
Цілком задоволені своєю трудовою діяльністю	18,5
Цілком задоволені своєю заробітною платою	10,3
Цілком задоволені заохоченнями за сумлінне виконання обов'язків	11,9
Цілком задоволені соціально-психологічним кліматом у колективі	25
Повністю задоволені ставленням до колективу	27,6
Ознайомлені зі Статутом закладу охорони здоров'я	14,7
Доступна інформація про правила дисципліни праці	7,2
Отримували дисциплінарні стягнення за порушення дисципліни праці	2,1
Чи характерний контроль з боку керівництва за дотриманням дисципліни праці	Так - 5,9 Ні - 19,9

Примітка. Сформовано на основі проведеного анкетування

Також за результатами опитування ми можемо сказати, що працівники у КНП «ХОЦСК» ХОР не ознайомлені з правилами трудової дисципліни і, отже, не мають уявлення про дисципліну праці в закладі охорони здоров'я загалом і про те, за які порушення можуть отримати ті чи інші дисциплінарні стягнення. І, відповідно, на трудову дисципліну негативно впливає факт повної відсутності контролю з боку керівництва.

На п'ятому етапі дослідження ми отримали дані щодо якості послуг, які надаються в у КНП «ХОЦСК» ХОР. Для цього ми провели опитування серед відвідувачів - донорів. Кількість респондентів складає 20 осіб.

Для отримання необхідної інформації ми запропонували відвідувачам відповісти на два запитання, що стосуються діяльності у КНП «ХОЦСК» ХОР :

- 1) «Чи задоволені якістю/рівнем послуг, що надаються ? Чому?»
- 2) «Як Ви оцінюєте роботу медичного персоналу за п'ятибальною шкалою?»»

Результати відповідей на питання, що характеризує рівень якості послуг КНП «ХОЦСК» ХОР, представлені рисунку 2.6.

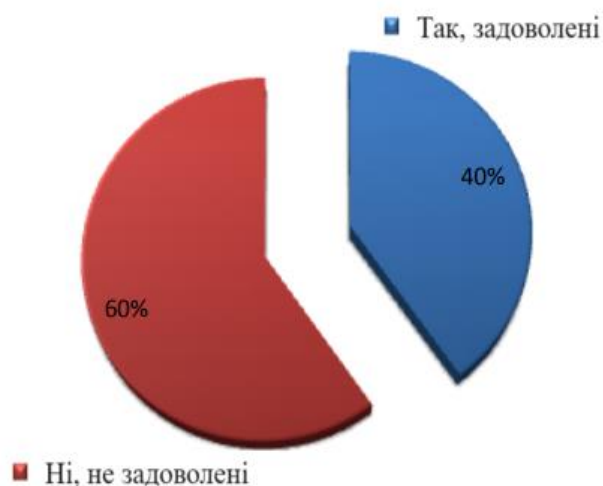


Рис. 2.6. Ступінь задоволеності відвідувачів рівнем якості послуг, що надаються КНП «ХОЦСК» ХОР

Примітка. Сформовано на основі проведеного опитування

Таким чином, позитивну відповідь на запитання дали 40% респондентів, що становить меншу частину опитаних. Не задоволені якістю послуг, що надаються, залишилися 60 % опитаних.

Крім того, нам вдалося з'ясувати, що основною причиною негативного ставлення відвідувачів є довгий час очікування.

На запитання «Як Ви оцінюєте роботу медичного персоналу за п'ятибальною шкалою?» відповіді розподілилися наступним чином (рис. 2.7.)

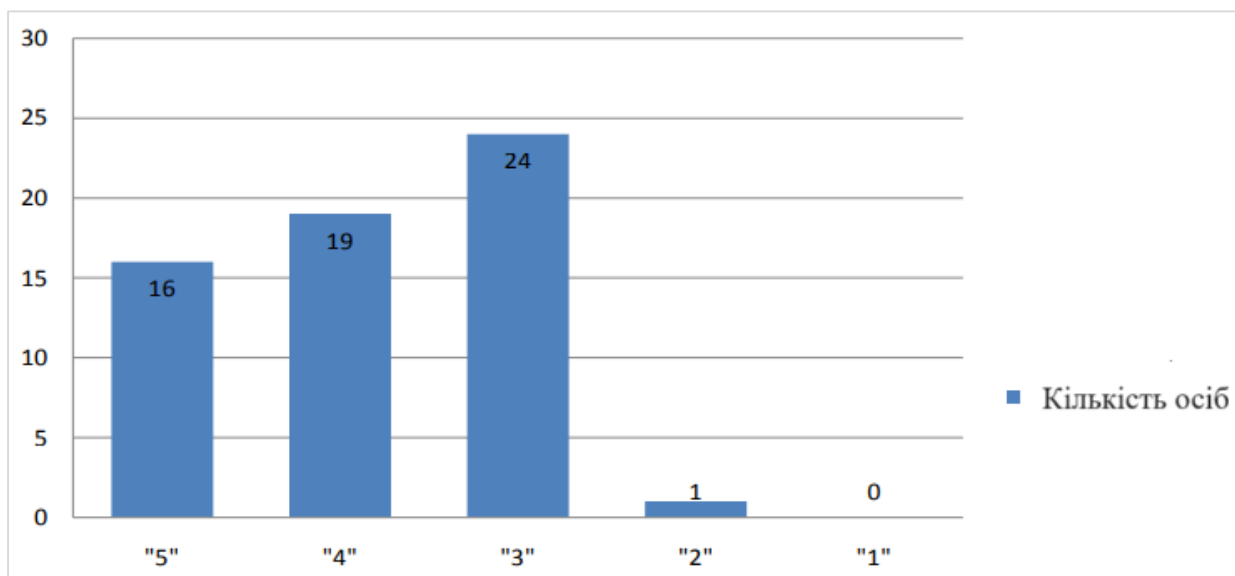


Рис. 2.7. Ступінь задоволеності відвідувачів роботою медичного персоналу КНП «ХОЦСК» ХОР

Примітка. Сформовано на основі проведеного опитування

За результатами опитування відвідувачів КНП «ХОЦСК» ХОР можна зробити висновок, що більшість, а саме 19 осіб оцінили на «4» бали, 24 особи на «3» бали, оцінюють роботу медичного персоналу за п'ятибальною шкалою на «4» та «3» бали. Цей факт свідчить про те, що працівники досліджуваного закладу охорони здоров'я не повною мірою виконують свої трудові обов'язки та про те, що їх мотивація також перебуває на низькому рівні. Тобто у персоналу відсутні додаткові стимули (матеріальні чи нематеріальні), що значно «гальмує» їхню трудову діяльність. А як відомо, рівень дисципліни праці працівника залежить

від рівня його мотивації. Отже, можна сказати, що нижчий рівень мотивації у працівників, тим нижчий рівень трудової дисципліни.

Таким чином, за результатами дослідження проведеного у КНП «ХОЦСК» ХОР можна дійти невтішного висновку, що на стан трудової дисципліни персоналу негативний вплив надають такі фактори:

- недосконалість документів регламентують трудову дисципліну;
- нехтування працівниками режиму праці та відпочинку (значний рівень запізнь на роботу, а також передчасний відхід з роботи на обідню перерву та наприкінці зміни;
- відсутність контролю трудової дисципліни персоналу та зацікавленості у ньому з боку керівництва закладу охорони здоров'я.

Отже, проаналізувавши всю отриману інформацію, вважаємо, що стан трудової дисципліни персоналу надає негативний вплив на ефективність роботи всієї медичної установи загалом. А отже, для створення оптимального процесу управління дисциплінарними відносинами, потрібно розробити низку заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків та вдосконалення наявної системи трудової дисципліни персоналу в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР.

Висновки до розділу 2

Оцінка організаційно-економічних аспектів діяльності КНП «ХОЦСК» ХОР показала, належну організацію роботи та його ефективне функціонування, про це свідчать: високий рівень управління, стабільність показників та ефективне використання ресурсів. Для управління дисциплінарними відносинами у КНП застосовуються: адміністративно-організаційні, економічні управління та соціально-психологічні методи. У медичні установі високий рівень ефективності та організованості у забезпеченні дисципліни серед персоналу, проте виявлено: недосконалість документів, що регламентують трудову

дисципліну; нехтування працівниками режиму праці та відпочинку; відсутність контролю трудової дисципліни персоналу та зацікавленості у ньому з боку керівництва.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Розробка та впровадження рекомендацій щодо покращення управління трудовою дисципліною працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР

В результаті проведеного нами аналізу дисципліни КНП «ХОЦСК» ХОР ми отримали уявлення про основні проблеми, які свідчать про те, що процес управління трудовою дисципліною у досліджуваному закладі охорони здоров'я потребує вдосконалення та доопрацювання. Необхідність удосконалення визначена низкою причин:

- 1) Недосконалість документів, що регламентують трудову дисципліну;
- 2) Нехтування працівниками режимом праці та відпочинку;
- 3) Відсутність контролю трудової дисципліни персоналу та зацікавленості у ньому з боку керівництва досліджуваної медичної установи.

Як заходи, спрямовані на підвищення трудової дисципліни доцільно буде запропонувати наступні рекомендації щодо вдосконалення трудової дисципліни персоналу (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення управління трудовою дисципліною персоналу у КНП «ХОЦСК» ХОР

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
Недосконалість документів, що регламентують трудову дисципліну	Удосконалення документів, що регламентують трудову дисципліну	1.1 Внесення змін до положення «Про трудову дисципліну персоналу». 1.2 Проведення заходів щодо ознайомлення працівників із	1.1 Підвищення рівня обізнаності працівників про трудову дисципліну та заходи про стягнення за її порушення. 1.2 Ознайомлення працівників із заходами

		внесеними змінами до положення «Про трудову дисципліну і персоналу»; 1.3. Внесення змін до положення «Про мотивацію та стимулювання праці» пунктів, пов'язаних із дисциплінарними стягненнями.	заохочень і покарань за дотримання/порушень трудової дисципліни 1.3 Підвищення рівня трудової дисципліни у вигляді додаткових заходів стягнення, порушення трудової дисципліни
Нехтування працівниками режимом праці та відпочинку.	Удосконалення системи контролю за дотриманням працівниками режиму праці та відпочинку	2.1 Встановлення камер відеоспостереження 2.3 Внесення змін до посадової інструкції охоронця; 2.4. Навчання охоронця роботі з обладнанням зі спостереження.	2.1 Зниження рівня порушень та скорочень втрат робочого часу 2.2 Автоматизований контроль приходу/виходу працівників; їх явки/неявки. 2.3 Зміна посадових обов'язків охоронця 2.4 Отримання охоронцем необхідних знань, умінь та навичок для роботи за нових умов
Відсутність контролю трудової дисципліни персоналу та зацікавленості в ньому з боку керівництва	Підвищення зацікавленості керівників підрозділів у контролі трудової дисципліни персоналу	3.1 Введення у практику управління персоналом керівників структурних підрозділів: - підготовки щотижневих звітів про стан трудової дисципліни у структурних підрозділах; - проведення нарад із працівниками з питань порушення трудової дисципліни; 3.2 Проведення науково-методичного семінару для керівників структурних підрозділів	3.1.1 Оперативна підготовка щотижневих звітних документів щодо стану трудової дисципліни з метою виявлення порушників. 3.1.2 Підвищення рівня трудової дисципліни у структурних підрозділах. 3.2. Підвищення компетенцій керівників підрозділів з питань трудової дисципліни. 3.3 Створення додаткових стимулів для керівників підрозділів з метою підвищення рівня трудової дисципліни і персоналу

Примітка. Сформовано автором

Далі розкриємо зміст запропонованих рекомендацій більш детально.

Важливим заходом щодо вдосконалення трудової дисципліни є внесення змін до існуючого у досліджуваному закладі охорони здоров'я Положення «Про трудову дисципліну персоналу». Це Положення є локальним нормативним актом медичної установи та визначає особливі умови дотримання трудової дисципліни працівниками у КНП «ХОЦСК» ХОР. Оскільки це воно описує лише загальні поняття, ми вважаємо за необхідне внести чіткіше окреслити аспекти трудової дисципліни праці як: види порушень трудової дисципліни; повноваження роботодавця у сфері регулювання трудової дисципліни; заходи регулювання трудової дисципліни; локальні-нормативні акти, що містять інформацію про правила трудової дисципліни в досліджуваній медичній установі.

Відповідальність за внесення змін та професійне оформлення Положення необхідно покласти на інспектора з кадрів КНП «ХОЦСК» ХОР. Протягом 21 дня він повинен оформити це Положення, а потім затвердити його у директора досліджуваного закладу охорони здоров'я. Після виконаної роботи дане Положення має бути роздруковане та з усіма печатками та підписами розміщене у всіх відділеннях КНП «ХОЦСК» ХОР. Це дозволить проінформувати всіх працівників про трудову дисципліну, її види, способи заохочення та заходи стягнення за її порушення.

Далі, ми вважаємо за необхідне ознайомити усіх працівників КНП «ХОЦСК» ХОР з правилами розробленого Положення та документами, що регламентують трудову дисципліну в досліджуваному закладі охорони здоров'я. Кожен працівник протягом своєї робочої зміни зобов'язаний ознайомитись з усіма пунктами Положення під підпис. Це дозволить окреслити всі аспекти трудової дисципліни та виключити факти її порушення серед працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я або мінімізувати їх, оскільки кожен працівник буде поінформований про систему покарань, які будуть застосовуватись до конкретного випадку порушення трудової дисципліни.

Внесення змін до положення «Про мотивацію та стимулювання праці»

зокрема у пункти, пов'язані з дисциплінарними стягненнями, повною мірою визначить усі дисциплінарні стягнення у разі порушення трудової дисципліни. Так, до порушників трудової дисципліни, розкрадачів власності медичної установи, будуть застосовані заходи, передбачені чинним Кодексом законів про працю України, дисциплінарного, матеріального та суспільного впливу. До них відносяться: зменшення чергової відпустки на число днів прогулів та перенесення відпустки на осінньо-зимовий період; позбавлення премій за період, що преміюється, за наявності стягнень.

Для вирішення питання ігнорування працівниками режиму праці та відпочинку ми вважаємо найбільш оптимальним та вигідним для досліджуваного закладу охорони здоров'я – запровадження відеоспостереження.

Встановлення камер відеоспостереження у КНП «ХОЦСК» ХОР є вагомим внеском у регулювання трудової дисципліни. Це вирішує завдання контролю діяльності працівників, виступає гарантом вирішення спірних і конфліктних ситуацій, а також дозволяє організувати систему охорони. Система відеоспостереження дозволить: відстежувати дотримання робочого режиму; стимулювати працівників дотримуватись дисциплінарних норм; запобігти розкраданню особистих речей працівників, відвідувачів медичної установи, забезпечити збереження майна закладу охорони здоров'я, здійснювати контроль за зонами входу та виходу, прилеглої території та паркування.

Внесення змін до посадової інструкції охоронця головним чином пов'язане із встановленням у медичній установі камер відеоспостереження. До посадових обов'язків охоронця вносяться такі зміни: не відволікаючись, спостерігати за об'єктами відеоспостереження; вести добовий журнал обліку роботи системи відеоспостереження; стежити за технічним станом та безперебійною роботою системи відеоспостереження.

Підготовка щотижневих звітів про стан трудової дисципліни у структурних підрозділах КНП «ХОЦСК» ХОР дозволить керівникам відповідних відділів вести безперервний контроль за дотриманням працівниками трудової

дисципліни та у разі виявлених порушень, вживати необхідних заходів щодо їх усунення.

Метою проведення запропонованого науково-методичного семінару є навчання (ознайомлення) керівників, які не компетентні та не зацікавлені у контролі трудової дисципліни у своїх підрозділах. Для реалізації цього заходу до закладу запрошується консультант із вирішення трудових спорів та проводить семінар із працівниками досліджуваної медичної установи. Суть даного семінару полягає в тому, щоб керівники, які з тих чи інших причин не контролюють трудову дисципліну у своїх структурних підрозділах, отримали необхідні навички та вміння та згодом, змогли їх застосувати на практиці і тим самим підвищити показники, що стосуються трудової дисципліни, у своїх підрозділах.

Зміст та значення пропозиції щодо удосконалення системи преміювання для керівників структурних підрозділів полягає у додатковому преміюванні керівників, чий підрозділ покращив свої показники за підсумками піврічної звітності щодо стану трудової дисципліни персоналу у підрозділі.

Запропоновані заходи пропонується впровадити та реалізувати у КНП «ХОЦСК» ХОР протягом терміну у два місяці.

Загалом ми пропонуємо використовувати у КНП «ХОЦСК» ХОР наступну схему роботи щодо зміцнення трудової дисципліни працівників (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Процес управління трудовою дисципліною працівників КНП «ХОЦСК» ХОР КНП

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, для вдосконалення управління трудовою дисципліною персоналу та усунення виявлених недоліків у КНП «ХОЦСК» ХОР нами було запропоновано такі заходи:

- внесення змін до Положення «Про трудову дисципліну персоналу»;
- проведення заходів щодо ознайомлення працівників з розробленим Положенням та документами, що регламентують трудову дисципліну;
- внесення змін до положення «Про мотивацію та стимулювання праці» пунктів, пов'язаних з дисциплінарними стягненнями;
- встановлення камер відеоспостереження;
- внесення змін до посадової інструкції охоронця;

- навчання охоронця роботі з обладнанням з відеоспостереження;
- підготовка щотижневих звітів про стан трудової дисципліни у структурних підрозділах;
- проведення нарад із з працівниками з питань порушення трудової дисципліни;
- проведення науково-методичного семінару для керівників підрозділів з питань трудової дисципліни;
- удосконалення системи преміювання для керівників структурних підрозділів.

3.2. Мотивація працівників як метод управління дисциплінарними відносинами

В результаті аналізу, який був проведений у передньому розділі даної кваліфікаційної роботи, було отримано результат про основні проблеми, наявність яких впливає на систему дисциплінування праці в КНП «ХОЦСК» ХОР, що в свою чергу впливає на якість медичних послуг та ефективність діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я, а отже потребує зміни та вдосконалення.

Так, серед факторів, які викликають незадоволеність персоналу КНП «ХОЦСК» ХОР були виявлені наступні:

- розмір заробітної плати;
- заохочення за сумлінне виконання трудової діяльності.

Виходячи із виявлених проблем розробимо рекомендації для їх усунення.

Система мотивації працівників КНП «ХОЦСК» ХОР побудована таким чином, що вони не мають достатньої інформації щодо форм і видів матеріального та нематеріального заохочення, а також не обізнані з процедурою оцінки праці.

Відсутність інформації про те, як можна підвищити свою продуктивність, а відтак і заробіток, веде до збільшення кількості трудових порушень, оскільки

працівники не пов'язують винагороду з трудовою дисципліною.

Тому важливу роль у зміцненні трудової дисципліни персоналу КНП «ХОЦСК» ХОР відіграє належна мотивація працівників за сумлінне виконання своїх трудових обов'язків, тобто побудова ефективної системи стимулювання та заохочень.

Під заохоченням розуміється визнання заслуг працівників, які сумлінно виконують свої обов'язки перед колективом, надання їм виплат, пільг, підвищення на посаді. Надають заохочення працівникам за виконання та перевиконання норм, цінні пропозиції, ідеї та рекомендації, допомогу для більш ефективної роботи тощо. Заходи заохочення поділяють моральні, матеріальні та морально-матеріальні [29, с. 134].

Види заохочення слід визначити у колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку або положенні про трудову дисципліну КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР.

Розглянемо докладніше види заохочень, які доцільно використати для мотивації працівників КНП «ХОЦСК» ХОР.

До моральних можна віднести:

- оголошення подяки;
- занесення на дошку пошани;
- нагородження почесною грамотою;
- подання до звання кращого за професією.

До матеріальних:

- фінансову премію;
- нагородження цінним подарунком.

Серед морально-матеріальних можна запропонувати:

- особисте робоче місце, наприклад, власний кабінет;
- привілеї у зручності на робочому місці, наприклад дороге офісне крісло, новий комп'ютер тощо.

Важливо, щоб цю нагороду працівник сприймав як щось значуще і

престижне, і йому не здавалося, що всі його старання пройшли даремно. З боку керівництва КНП «ХОЦСК» ХОР важливо знати пріоритети своїх працівників і використовувати це у прийнятті рішень щодо мотивації.

Можна виділити деякі принципи використання заохочень у КНП «ХОЦСК» ХОР:

- по-перше, система заохочень має бути зрозумілою і прозорою для персоналу;

- по-друге, будь-яке заохочення працівника має бути короткостроковим, а не постійним, інакше персонал поступово втратить зацікавленість у досягненні високих результатів своєї діяльності;

- по-третє, має бути забезпечена «гласність» заохочення, так як у досліджуваному закладі охорони здоров'я обов'язково є працівники, які цінують повагу колег вище, ніж разові матеріальні нагороди%.

- по-четверте, система управління мотивацією має бути поставлена таким чином, щоб заохочення було доступним для будь-якого працівника. Це означає, що необхідні показники трудової діяльності, які потрібно досягти працівнику для одержання заохочення, мають бути з помірною складністю.

В умовах сучасного способу життя, наповненого стресовими ситуаціями, працівникам КНП «ХОЦСК» ХОР. Буде важко часто відчувати на собі застосування методів переконання або примусу, особливо за незначні дисциплінарні порушення. У такому разі можна використати заохочення через відсутність порушень. Наприклад, дозволити працівнику самостійно розпорядитися своїм робочим часом на певний робочий день при приході на роботу без запізнення. Але тут звичайно, потрібен індивідуальний підхід. Таким чином, у працівника буде строюватися позитивний зв'язок «відсутність порушення – заохочення». Крім того, у КНП «ХОЦСК» ХОР можна застосувати існує такий не дуже поширений вид правового заохочення, як послаблення у трудовій дисципліні. Наприклад, декларація про запізнення.

Аналіз існуючих підходів показав, що найбільш ефективно співвідношення

між покаранням та заохоченням – це «один до п'яти»: один раз відчитати, потім п'ять разів похвалити за успіхи. Тому керівництву КНП «ХОЦСК» ХОР слід пам'ятати про цей принцип і не захвалювати працівників, але й не боятися зайвий раз зробити зауваження, проте завжди помічати досягнення в роботі.

Будь-яка міра заохочення, безумовно, має оформлятися документально, порядок оформлення має бути прописаний у нормативних актах КНП «ХОЦСК» ХОР, як-от колективний договір, положення про заохочення працівників та інші. Відомості про заохочення можуть вноситись і у трудові книжки працівників. Чинне законодавство не забороняє заохочувати працівника навіть у тому випадку, якщо раніше до нього було застосовано дисциплінарне стягнення.

Крім традиційних форм заохочень, у КНП «ХОЦСК» ХОР можна успішно застосовувати спеціальні види нагород для працівників [10, с. 39], що особливо відзначилися, наприклад:

- щомісяця запрошувати найкращих працівників на спільний обід з директором чи керівником підрозділу;
- найкращим працівникам оплачувати програми підвищення кваліфікації, тренінги участь у конференціях, семінарах;
- відправляти на відпочинок за рахунок закладу охорони здоров'я;
- дозволяти у робочий час можуть взяти п'ятнадцятихвилинну перерву для того, щоб, наприклад, скористатися послугами професійного масажиста;

Незважаючи на те, що необхідно знайти бюджет на такі заходи і подарунки це компенсується зростанням продуктивності персоналу, яка може збільшилась навіть у півтора рази.

Звичайно, нестандартні методи мотивації повинні застосовуватись у контексті та з урахуванням загальної корпоративної культури КНП «ХОЦСК» ХОР.

Підсумовуючи вищевикладене деталізуємо заходи щодо покращення мотивації працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ХОР з метою покращення дисциплінарних відносин. План заходів з оптимізації

трудової дисципліни шляхом мотивування наведемо у вигляді таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2

**План мотиваційних заходів з оптимізації трудової дисципліни КНП
«ХОЦСК» ХОР**

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
Недосконала система морального стимулювання	Удосконалення системи морального стимулювання: - подяка у наказі із занесенням до трудової книжки; - почесна грамота; - занесення на дошку пошани; - присвоєння звання «Кращий працівник»; - покарання, засудження, догани; - скласти план проведення корпоративних свят, привітань, конкурсів на рік та програми їх проведення	1. Купівля грамот. 2. Встановлення дошки пошани 3. Розсилка плану – графіка свят 4. Громадське визнання 5. Підвищення кваліфікації	1. Підвищення морального стимулювання персоналу; 2. Покращення трудової дисципліни 3. Підвищення продуктивність праці.
Недосконала система матеріального стимулювання.	Удосконалення системи матеріального стимулювання: - перерахунок середньої заробітної плати; - вдосконалення положення про преміювання.	1. Щомісячне преміювання персоналу 2. Доплати 3. Надбавки 4. Харчування 5. Оплата транспорту	1. Підвищення матеріального стимулювання персоналу; 2. Покращення трудової дисципліни 3. Підвищення продуктивність праці
Недосконала система соціальних пільг	Коригування система соціальних пільг	1. Компенсація вартості ліків для працівників 2. Оплата санаторної путівки 3. Доплата некурцям	1. Поліпшення соціально-психологічного клімату; 2. Покращення трудової дисципліни 3. Підвищення продуктивність праці на 5%.

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, внаслідок мотиваційних заходів, які ми пропонуємо, рівень дисципліни праці працівників підвищиться. За умови дотримання запропонованого плану заходів, у працівників КНП «ХОЦСК» ХОР підвищиться рівень самодисципліни, скоротиться фактор порушень трудової дисципліни,

покращатися дисциплінарні відносини. Застосування сучасних інноваційних способів мотивації допоможе директору, керівникам структурних підрозділів та інспектору з кадрів значно ефективніше здійснювати управління дисциплінарним відносинами, а отже й керувати трудовим колективом досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

Для вдосконалення управління трудовою дисципліною персоналу у КНП «ХОЦСК» ХОР запропоновано: внесення змін до Положення «Про трудову дисципліну персоналу» та ознайомлення із ними працівників; зміни пов'язані з процедурою здійснення дисциплінарних стягнень; встановлення камер відеоспостереження; підготовку щотижневих звітів про стан трудової дисципліни у структурних підрозділах; проведення нарад із з працівниками з питань порушення трудової дисципліни; проведення науково-методичного семінару для керівників підрозділів з питань трудової дисципліни; удосконалення системи преміювання для керівників структурних підрозділів.

Запропоновані заходи мотивації працівників КНП «ХОЦСК» ХОР метою покращення управління дисциплінарними відносинами передбачають: удосконалення системи морального стимулювання, та системи матеріального стимулювання, коригування системи соціальних пільг та застосування низки сучасних інноваційних способів мотивації.

ВИСНОВКИ

1. Трудова дисципліна - форма соціальної взаємодії між людьми під час виконання ними трудових обов'язків із обов'язковим підпорядкуванням учасників визначеному порядку, вона адаптує особистість до конкретного стереотипу поведінки, що є характерним і визнаним у даному колективі.

Дисциплінарні відносини представляють собою другорядну форму трудових відносин.

Розуміння сутності дисциплінарних відносин, їх структури та того, як вони класифікуються, сприяє формуванню ефективної системи управління ними для утримання високого рівня професійної відданості працівників, забезпечення стабільності в робочому колективі, що в свою чергу сприятиме розвитку організації.

2. Управління дисциплінарними відносинами – це регулювання, контроль трудової дисципліни, боротьба з поведінкою працівників, яка відхиляється від встановлених норм.

У закладах охорони здоров'я управління дисциплінарними відносинами полягає в виробленні та підтриманні системи, що регулює поведінку та взаємодію працівників у медичному середовищі.

3. Об'єкт дослідження для вивчення особливостей управління дисциплінарними відносинами – КНП «ХОЦСК» ХОР. Оцінка організаційно-економічних аспектів діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я показала, належну організацію роботи та ефективне його функціонування. Позитивні тенденції, виявлені в ході аналізу, свідчать про високий рівень управління, стабільність показників та ефективне використання ресурсів. За таких обставин можемо констатувати, що у КНП «ХОЦСК» ХОР є усі передумови для належного управління дисциплінарними відносинами, що в свою сприятиме подальшому розвитку даної медичної установи.

4. Аналіз системи управління дисциплінарними відносинами у КНП

«ХОЦСК» ХОР показав, що дисципліна праці регламентується такими локальними нормативними актами, як правила внутрішнього трудового розпорядку та колективний договір. Для управління дисциплінарними відносинами у КНП застосовуються: адміністративно-організаційні, економічні управління та соціально-психологічні методи. Працівники, які порушили трудову дисципліну, піддаються таким штрафним санкціям, як зауваження, догана, звільнення тощо. У медичні установі високий рівень ефективності та організованості у забезпеченні дисципліни серед персоналу, що сприяє стабільності та професійному розвитку колективу, створенню сприятливого робочого середовища, що корисно впливає на якість та безпеку надання медичних послуг.

5. На стан трудової дисципліни персоналу КНП «ХОЦСК» ХОР негативно впливає: недосконалість документів, що регламентують трудову дисципліну; нехтування працівниками режиму праці та відпочинку; відсутність контролю трудової дисципліни персоналу та зацікавленості у ньому з боку керівництва.

Для створення оптимального процесу управління дисциплінарними відносинами в КНП «ХОЦСК» ХОР потрібно розробити заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків та вдосконалення наявної системи трудової дисципліни персоналу

6. Таким чином, для вдосконалення управління трудовою дисципліною персоналу та усунення виявлених недоліків у КНП «ХОЦСК» ХОР нами було запропоновано такі заходи: внесення змін до Положення «Про трудову дисципліну персоналу»;

- проведення заходів щодо ознайомлення працівників з розробленим Положенням та документами, що регламентують трудову дисципліну;

- внесення змін до положення у пунктах, пов'язаних з дисциплінарними стягненнями;

- встановлення камер відеоспостереження;

- внесення змін до посадової інструкції охоронця;

- навчання охоронця роботі з обладнанням з відеоспостереження;
- підготовка щотижневих звітів про стан трудової дисципліни у структурних підрозділах;
- проведення нарад із з працівниками з питань порушення трудової дисципліни;
- проведення науково-методичного семінару для керівників підрозділів з питань трудової дисципліни;
- удосконалення системи преміювання для керівників структурних підрозділів.

7. Запропоновані заходи мотивації працівників КНП «ХОЦСК» ХОР з метою покращення управління дисциплінарними відносинами передбачають: удосконалення системи морального стимулювання, удосконалення системи матеріального стимулювання, коригування системи соціальних пільг та застосування низки сучасних інноваційних способів мотивації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручн.*: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Бойко М. Дисципліна праці. *Довідник кадровика*. 2009. №06(84). С. 6-12.
3. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79.
4. Борщ В.І. *Управління закладами охорони здоров'я*. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.
5. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 1. С. 96–100.
6. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
7. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні транснаціональні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
8. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113–117.
9. Гуменюк О. Дисципліна праці. *Праця і закон*. 2008. № 09(105). С. 21-23.
10. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.
11. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК» (економічні науки)*. № 4(52). 2018. С. 231-238.
12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід