

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

**ГАРА Алла Вікторівна**

**Лояльність персоналу в системі кадрового  
менеджменту закладу охорони здоров'я. / Loyalty  
of personnel in the personnel management system  
of a health care institution**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЗОЗзм-24  
А. В. Гара

---

Науковий керівник:  
к.н.д.у., доцент, А. В. Пунда

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	5
1.1. Концептуальні передумови кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я .....	5
1.2. Закони, принципи та критерії ефективного управління людськими ресурсами .....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	21
2.1. Оцінка кадрового менеджменту в системі ефективної діяльності персоналу .....	21
2.2. Аналіз функціональної діяльності досліджуваного закладу ОЗ .....	30
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	38
3.1. Імплементация сучасної СУП в систему менеджменту якості на основі моделі компетентності.....	38
3.2. Впровадження системи управління талантами в діяльність МУ для забезпечення збільшення кадрового потенціалу .....	46
ВИСНОВКИ.....	56

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління робочою силою є одним із найважливіших аспектів управління ЗОЗ, який безпосередньо впливає на ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність. У нинішній ситуації економічної глобалізації, стрімкого технічного прогресу і підвищення вимог до ЯМП особливе значення набуває УЛР. Ефективне УЛР дозволяє МУ не тільки залучати і утримувати кваліфікованих співробітників, а й створювати необхідні умови для їх постійного професійного розвитку, підвищувати мотивацію і задоволеність роботою.

Організація ОЗ та УЛР, незалежно від рівня надання МД, є дуже важливим методом управління. Адже грамотне та ефективне управління організацією та персоналом забезпечує ЯМП, а в умовах сильної конкуренції краще вдосконалювати УЛР на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх результатів досліджень та публікацій.** Проблеми УЛР, навчанням та розвитком визначили Арзамасова О.В., Бойківська Г.М., Дончак Л.Г., Діскіна А.А., Скорук О.В., Хаянок Т.М. Мотивацію у сфері людських ресурсів визначили Андрєєва Т.Є., Колот А.М., Лисенко В.В., Сироватко О.І., Круп'як Л.Б., Желюк Т.Л., Шкільняк М.М. та інші. Разом з тим, аналіз літературних джерел і методів дослідників свідчить, що проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності УЛР в МУ, ще недостатньо розроблені, а деякі аспекти цієї теми ще недостатньо вивчені і потребують оцінки та подальшого розвитку з урахуванням змін, які відбуваються в медичній галузі в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи КМ закладу ОЗ.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати концептуальні передумови КМ закладу ОЗ;
- визначити закони, принципи та критерії ефективності КМ;

- оцінити стан стан КМ в системі ефективної діяльності персоналу;
- проаналізувати функціональну діяльність досліджуваного закладу ОЗ;
- імплементувати сучасну СУП в систему менеджменту на основі МК;
- обґрунтувати методику запровадження системи УТ в діяльність МЗ як запорука підвищення їх КП.

**Об’єкт дослідження** - процес формування ефективної системи КМ закладу ОЗ.

**Предмет дослідження** - механізми та методи забезпечення ефективної системи КМ закладу ОЗ.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1. Концептуальні передумови кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я

Лідерство – це перш за все управління людьми, і саме про це йдеться як у науковій категорії.

Генеральне управління, як одна з дирекцій з розвитку науки соціального управління, вивчає закони і закономірності управління соціально-економічними процесами, принципи, методи і функції. Тема – люди, їх діяльність та різні відносини, які виникають між людьми в процесі роботи та лідерства. Загальні теми управління: економічні механізми, організаційні структури, маркетинг, інформація, корпоративна культура та інші складові системи управління. Звичайно, поділ сфер контролю умовний, адже «адміністрація - це своєрідний багатокутник, який ділиться не на самостійні частини, а на частини, в кожній з них є всі інші» [12]. Тому для оптимізації управління організацією потрібно вдосконалювати два суб'єкти окремо і разом в системі.

Однією з найважливіших складових загального управління організацією є УЛР, яке можна образно визначити як основу менеджменту. Люди є творцями організацій, вони самі ставлять цілі, вибирають методи і виконують функції, спрямовані на їх реалізацію.

Сьогодні більшість зарубіжних і вітчизняних дослідників визнають, що «людський фактор є найважливішим фактором, що визначає ефективність і конкурентоспроможність організації» [18]. «Люди, їх трудова етика, їх прагнення до досягнення цілей, їх система знань і цінностей, їх творчі та інноваційні навички є основою для унікальних довгострокових переваг не тільки в конкуренції між організаціями, але і між країнами» [4].

Щодо визнання людського фактора ключем до функціонування і розвитку

організації теоретики менеджменту завжди стверджували, що цю галузь управління слід розділити на особливу професійну сферу управління.

В економічно розвинених країнах світу сьогодні розвиток теорії і практики УЛР є пріоритетним напрямком сучасного управління. Це знайшло відображення в ряді наукових досліджень з даної тематики, розробці програм підготовки національних фахівців з УЛР, створенні системи освітніх установ, що забезпечують безперервну освіту, створенні розгалуженої мережі консультативних служб з УЛР, збільшенні наукового поширення і випуску журналів.

Вітчизняні вчені визнають неоціненну важливість людського фактора в маніпулюванні об'єктом і необхідність професійних маніпуляцій.

Беручи до уваги сутність і зміст УЛР, перш за все необхідно дати визначення терміну. У дев'ятнадцятому столітті термін УЛР був поширений в науковій сфері, але і сьогодні значення і статус певного виду менеджменту і управлінських знань до кінця не сформульовано ні в світі, ні в нашій країні. Використання терміна УЛР в сучасній науковій літературі є обмеженим.

В кінці минулого століття «професійне УЛР стало необхідним людині як об'єкт керівництва організацією і як об'єкт інтересу для підвищення конкурентоспроможності організації і суспільства, так як його внесок в добробут держави і світової спільноти в значній мірі залежить від інтелекту фахівців» [12]. За даними Світового банку, «64% загального багатства світу складається з сукупних інвестицій в одну особу (людський капітал), фізичний капітал, такий як накопичені матеріальні активи, становить лише 16% від загального світового багатства, а природні ресурси - 20% людського капіталу у високорозвинених промислово розвинених країнах, таких як Німеччина. На Швецію і Японію припадає 80% національного багатства» [12].

Метою УЛР є вплив на людей, організаційні відносини і кадрові процеси в організації для забезпечення успішного виконання персоналом своїх професійних обов'язків на основі раціонального використання професійних, ділових і особистісних навичок співробітників організації. У зв'язку зі

специфікою курсу, УЛР є по суті поведінковою наукою і по суті соціальною дисципліною.

Об'єктивна основа комплексності та міждисциплінарності проблем УЛР: по-перше, «УЛР є частиною загального управління організацією, а загальне управління організацією - частиною адміністративної теорії, тому вивчення проблем УЛР неможливе без урахування принципів і положень адміністративної теорії та теорії управління» [12]; по-друге, теорія лідерства, а тим більше теорія УЛР, розвивається лише як наука, що використовує результати інших наук: наукової та прикладної.

Можливість аналізу УЛР існує тільки в тому випадку, якщо теорія представлена у вигляді струнких методів дослідження, що дозволяють оцінити інституційні основи УЛР і зміст процесів, що відбуваються в його межах. На нашу думку, плідним буде вивчення цього явища на основі функціональних, історичних, систематичних, процесуальних і структурних методів.

З точки зору історичного підходу необхідно розглядати виникнення УЛР як складного соціального явища; Виявити причини їх виникнення, виявити етапи історичного ретроспективного розвитку, визначити їх місце в загальній системі управління організацією.

З систематичної точки зору УЛР необхідно розглядати як систему, яка тісно пов'язана з іншими системами управління і виступає підсистемою загального управління організацією. З точки зору системного підходу до наукового вивчення проблем УЛР необхідно витримати базову ситуацію: навчання кадрів з УЛР в організаціях не повинно розглядатися у відриві від проблем загальної підготовки кадрів з організаційного управління, від проблем підготовки кадрів в умовах ринкової економіки в країні і за кордоном. а також тенденції розвитку національної робочої сили. При такому підході УЛР як комплексна система управління має своє призначення і поділяється на підсистеми управління і управління, кожна з яких має свою мету, яка підпорядкована загальній меті УЛР. Ці підсистеми можна розглядати системи за принципом ієрархії, на основі елементів якої вони складаються. В УЛР як системі

ми маємо справу з рядом функцій і сил, які необхідні суб'єкту для впливу на об'єкт з метою досягнення мети.

З точки зору «процесного підходу під УЛР слід розуміти процес, послідовність конкретних і послідовних дій працівників» [12]. Ці заходи спрямовані на навчання і розвиток співробітників для ефективного використання в інтересах організації і співробітників, а також на досягнення співпраці між учасниками УЛР для поєднання їх інтересів і поведінкових мотивів.

Зі структурно-функціональної точки зору увага приділяється складовим соціального явища, поняттям, які їх визначають, і функціям, які виконують різні структурні блоки. Такий підхід має на увазі наукову організацію всіх підрозділів і людей, що займаються роботою співробітників організації. На тлі такого підходу «УЛР слід розглядати як професійну діяльність, основним змістом якої є технологічна реалізація функцій, що забезпечують ефективне управління людьми в інтересах особистості, організації та суспільства» [12]. Під цією діяльністю мається на увазі прийняття управлінських рішень, виявлення цілей, завдань і напрямків роботи працівників, розробка відповідних програм і виділення необхідних ресурсів на ці програми.

Професійне УЛР допомагає людям досягати поставлених цілей, які не можуть бути досягнуті поза колективною діяльністю. Його соціальна функція полягає в заохоченні і полегшенні перетворення зусиль багатьох людей в колективні результати шляхом передачі знань з покоління в покоління.

Попереднє пояснення мети дослідження дозволило розглянути концептуальні умови УЛР, які є складовими периферичної зони (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Концептуальні вимоги до УЛР

Назва концепції	Зміст
Нормативна	розглядає не тільки індивідів, їх інтереси, потреби і поведінку в межах існуючих інституційних утворень, а й інституційне середовище, найважливішим елементом якого є норма
інституційно - раціонального вибору	відображає спробу «раціоналізувати» норми управління, тобто побачити в них результат усвідомленого, раціонального вибору керівниками.
Інституційних і когнітивних обмежень раціонального вибору, Г.Саймон (1916 – 2001)	розробив моделі обмеженої раціональності, що впливають на раціональну поведінку в процесі кадрового менеджменту (рис.1.1).
інституційної рівноваги	Врахування інституціональної координації, сумісності та взаємодії
Проектування інституційної моделі кадрового менеджменту	розробка моделі та обґрунтування технології кадрового менеджменту
планування кадрового менеджменту	Відповідність нормам, що регулюють управління персоналом в організації
інституціональних змін	Врахування впливу змін в інст.середовищі

У процесі УЛР керівники визначили послідовність раціональних дій (рисунок 1.2).

З нашої точки зору, перераховані вище елементи раціональної дії призводять до інституціоналізації раціональної поведінки в УЛР.

Теоретичні визначення поняття інституційних і когнітивних меж раціонального вибору УЛР дозволяють припустити, що ступінь раціонального відбору залежить від обсягу інформації та порядку прийняття управлінських рішень, а значить, при її реалізації використовується найбільш корисний інструмент.



Рис. 1.1. Моделі раціонального вибору (за Г. Саймоном)

Відповідно до концепції інституційної рівноваги вивчення УЛР повинно враховувати ряд труднощів, що виникають в процесі взаємодії між керівниками: «проблема координації, яка потребує створення взаємодоповнюючих інституційних умов та укладення певних угод у сфері УЛР» [12]; проблема інтеперабельності, тобто нездатності розпорядників фондів координувати свої дії, якщо вибір стратегій управління не обмежений і не «підпорядкований компетентним органам; проблема співробітництва, яка потребує встановлення інституційних обмежень та правил здійснення співробітництва у сфері КП» [12].

«Проблема інтеперабельності, тобто координації основних адміністративних заходів» [12]. У цьому випадку інституційні обмеження також застосовуються з точки зору мети, місця, часу, методів і характеру адміністративних завдань, які повинні бути виконані.

«Проблема чесності, яка вимагає створення інститутів, які чесно оцінюють діяльність окремого керівника» [12].

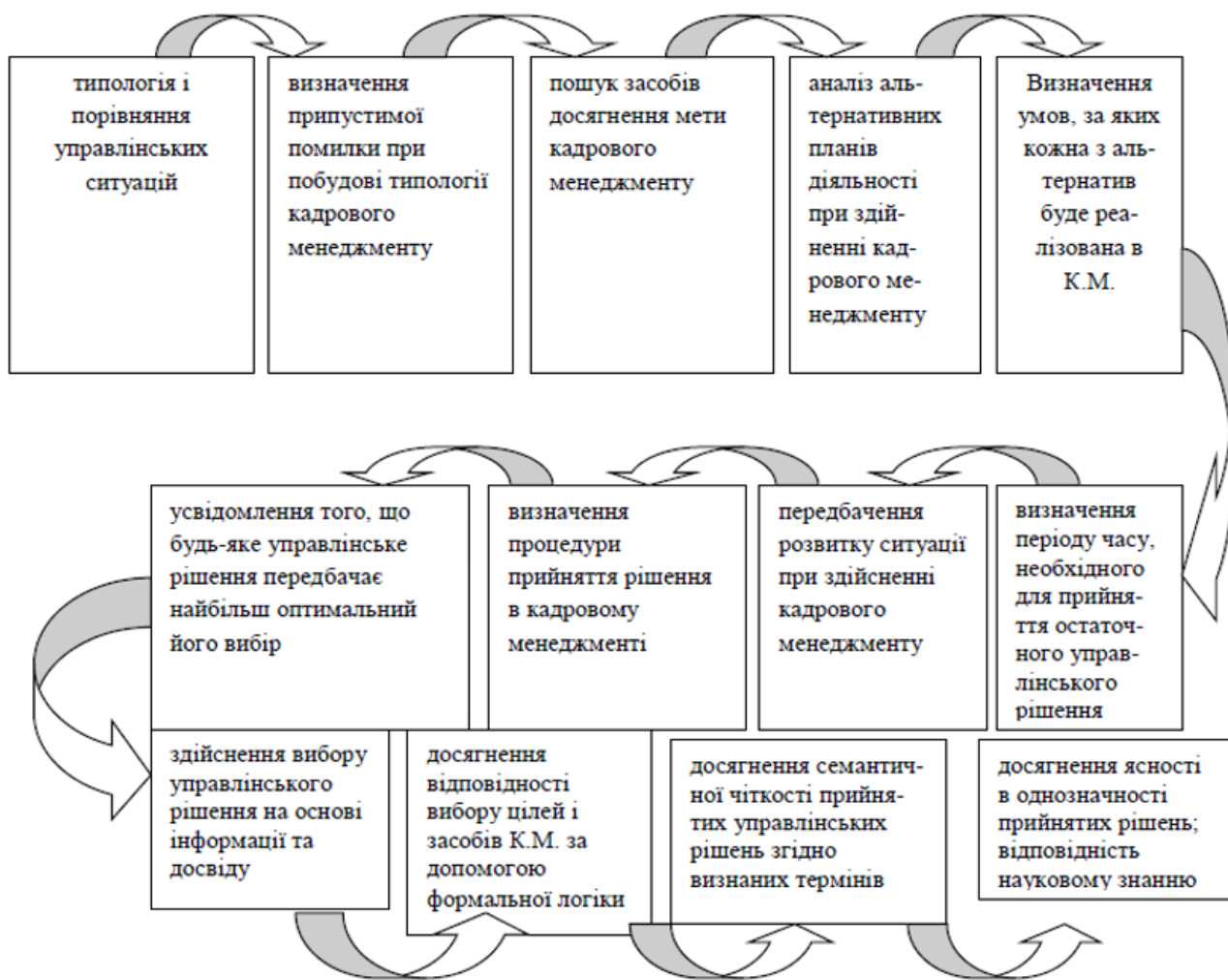


Рис. 1.2. Логічна модель раціональних дій менеджерів

Трансформація УЛР в ході переходу від УЛР до складової УЛР сформувала такі ключові тенденції:»в останні роки кількість співробітників, що працюють у відділах кадрів розвинених країн, зросла у відносному і абсолютному вираженні; зросла значимість цієї професії: у більшості компаній HR-менеджери стали членами ради директорів або навіть ради директорів; значно піднявся рівень професійної підготовки менеджерів з персоналу» [14].

«В умовах зростаючої конкуренції відмінність між кадровою політикою і спільною стратегією управління негативно вплинула на успіх компанії в цілому» [2].

Одні вважають, що основним завданням теорії УЛР, як самостійної галузі наукового знання, є вивчення взаємодії між складними соціальними системами,

їх особистісною структурою, зовнішніми і внутрішніми відносинами, самоосвітою і взаємовпливом, специфічними відносинами, що складаються в процесі їх взаємодії між об'єктом і суб'єктом управління. На цьому тлі можна припустити, що в сучасних умовах інституціоналізована наука УЛР, яка не тільки базується на загальних принципах фундаментальних досліджень, а й має свою тему.

## **1.2. Закони, принципи та критерії ефективного управління людськими ресурсами**

Теорія лідерства в її класичному вигляді проводить дуже чітке розмежування між об'єктом і суб'єктом лідерства. Система управління персоналом має свої теми і цілі.

«Вивчення проблеми УЛР є важливим з методологічної точки зору, оскільки визначає коло безпосередніх зацікавлених сторін в УЛР і з практичної точки зору визначає форми їх взаємодії: розмежовує завдання і функції між сферами компетенції, оптимізує процес прийняття рішень персоналом» [19].

Питання про те, що являє собою тема УЛР в науковій літературі організації, залишається відкритим і потребує обговорення. Експерти сходяться на думці з кількох аспектів. У виняткових випадках тематична сфера включає певні соціальні інститути, безпосередніх і неформальних керівників, державні та недержавні структури та загальне керівництво організацією. Важко заперечувати вплив керівників цих інститутів, але ми сумніваємося в тому, що вони є безпосереднім об'єктом управління персоналом, так як саме він по суті є суб'єктом, який виконує управлінські завдання і приймає рішення. Тому, на нашу думку, необхідно розрізняти досягнення первинних і другорядних цілей УЛР з урахуванням ступеня впливу на кадрові процеси в організації.

Відповідно до нашої позиції щодо тлумачення категорій «УЛР як система управління має три основні теми: загальне управління організацією, яке визначає кадрову політику та принципи УЛР; функція УЛР організації, яка розробляє

систему УЛР, методи і технології і відповідає за їх впровадження; керівники низової ланки, які займаються впровадженням HR-технологій у співпраці з керівниками та HR-відділами» [12].

При цьому підкреслимо, що основною темою УЛР в організації є менеджери з персоналу, професійні співробітники спеціального відділу організації, який робить акцент на підборі персоналу, використанні фахівців, розвитку і активізації людського фактора в організації.

КП, відповідно до організаційної політики з УЛР, в основному спрямована на керівників організацій.

На нашу думку, сферою діяльності, яка характеризує посаду менеджера з персоналу, є людський аспект, організація власної роботи та спільна діяльність у процесі управління. Метою діяльності є управління HR-процесами всередині організації. Зміст діяльності - це сукупність завдань і функцій, які повинні виконуватися при управлінні процесами людини. Основне завдання менеджерів з персоналу, як і всіх інших, полягає в тому, щоб «створити умови для групової діяльності таким чином, щоб індивід сприяв досягненню групових цілей і зводив до мінімуму незручності при мінімальних витратах грошей, часу, сил і матеріалів» [12]. Конкретні завдання, спрямовані на збільшення кількісних і якісних людських ресурсів організації для реалізації організаційної стратегії; формувати та закріплювати традицію, поважаючи людський фактор як головний фактор організації; розробка та застосування наукових технологій для використання людиною; оптимізація організаційних взаємин всередині організації; забезпечення професійної кваліфікації, мобільності, придатності та соціального захисту працівників; зменшити проблеми між окремим індивідом і організацією і так далі.

«Менеджери з персоналу, як і всі інші, виконують універсальні функції управління: планування, організації, координації і контролю, а також характерні для них специфічні функції трудового циклу» [12].

Нижче представлені специфічні характеристики теми УЛР:

– стратег з управління персоналом, який у співпраці з вищим керівництвом

розробляє КП організації та механізми її впровадження;

- організатор системи УЛР, який організовує роботу Директорату кадрів і координацію його спільної діяльності з іншими підрозділами організації, безпосереднім начальством і Генеральною дирекцією з метою ефективного досягнення цілей організації та цілей ТК;

- HR-новатор, який шукає ефективні способи впливу на HR-процеси та організаційні відносини.

- HR-технолог, який вирішує проблеми з впровадженням основних технологій УЛР;

- надання програм з УП та проведення аудиту персоналу всередині організації;

- радник з персоналу, який доводить стратегію управління персоналом до всіх керівників організації та пояснює можливості та методи вирішення HR-проблем.

«Суб'єктом УЛР повинні бути люди, які працюють в організації, на яких спрямований вплив менеджменту, взаємини між людьми на роботі і в управлінні, процеси УЛР» [17].

Як ми вже згадували, тема УЛР в організації - це також сукупність відносин. В ідеалі організаційні відносини повинні визначатися на основі балансу інтересів між об'єктами управління, але на практиці їх особливості полягають в тому, що вони в значній мірі будуються на розсуд суб'єктів управління. Серед учасників процесу управління існує безліч протиріч з цілями та інтересами, які є причиною розбіжностей у відносинах. Працівників як об'єкт управління цікавить сумісність умов праці в організації, а також результатів і умов праці. Вище керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники досягали результатів для поліпшення роботи компанії. Важливість керівників полягає в наявності персоналу, кількості та якості, необхідних для підвищення продуктивності пристрою. УЛР відповідає цілям системи УЛР, які визначаються керівництвом організації. Він зацікавлений у якісному виконанні повноцінних функцій з УЛР з урахуванням балансу між питаннями УЛР та об'єктивними

інтересами. Повинно бути зрозуміло, що інтереси керівників організації тісно переплетені і відрізняються від інтересів ТК. Відділ кадрів займає проміжне положення між керівництвом і співробітниками організації.

Оскільки результати діяльності з УЛР іноді передаються і побічно відображаються на результатах роботи співробітників, керівники в організації можуть розглядати кадрову діяльність як дорогу діяльність, яку слід звести до мінімуму. Такий сценарій можливий, якщо керівництво організації не визнає роботу як важливий ресурс для організації. Теоретично інтеграція роботи суб'єктів УЛР і баланс між їх інтересами і інтересами персоналу організації можливі шляхом вирішення протиріч в області визнання людських ресурсів як стратегічних і важливих ресурсів організації.

Метою управління персоналом є також кадрові процеси, під якими розуміються «просування по службі, зміни, звіти, кількісні та якісні заяви про відносини персоналу» [38] або «сукупність кадрових змін, керованих і пов'язаних в часі і просторі, виражених в стійких відносинах» [8].

У процесах управління персоналом присутні елементи організації та самоорганізації, на які впливають суб'єктивні та об'єктивні фактори. Отже, зміст КП визначається об'єктивними факторами розвитку суспільства: економічними, політичними; соціокультурні, демографічні та ін.; зовнішні і внутрішні фактори зовнішнього середовища; організація, в якій здійснюються процеси УЛР; характеристика працівників організації (стать, вік, кваліфікація, стаж, інтереси і мотиваційні характеристики, соціально-психологічні характеристики). «Суб'єктивні фактори, що впливають на HR-процеси, характерні для питань управління персоналом (соціальні інтереси, філософії, особистісні характеристики)» [12].

Подібно до того, як динаміка лідерства відбивається в процесах управління, динаміка УЛР відбивається на процесах УЛР, і в цьому полягає завдання суб'єктів; тому ця динаміка є позитивною і однобічною з точки зору динаміки стану організму. Управління процесами управління персоналом можливо тільки в тому випадку, якщо цілі управління персоналом знають

соціальний характер HR-процесів, моделі та особливості їх реалізації.

УЛР є відносно самостійною, функціональною і динамічною системою і має підсистему контролю і управління.

«У будь-якому управлінні вирішальну роль завжди відіграє цілепокладання, яке відіграє важливу роль в методології та організації» [12]. При відсутності мети або її неявного вираження в якості ідеального варіанту бажаного стану організації заходи по управлінню носять ілюзорний характер. Цілеспрямованість характерна і для управління персоналом. Мета УЛР «є моделлю майбутніх результатів, як свого роду перший образ, якого необхідно досягти для досягнення результату» [9].

«Аналіз теорії і практики дозволив виділити два підходи до постановки цілей в УЛР: організаційний підхід, при якому робота персоналу здійснюється з метою використання персоналу для досягнення місії і цілей організації (підвищення ефективності роботи)» [34]. Цей підхід мав перевагу в минулому, коли мова йшла про УЛР продовжує домінувати в теорії і практиці залежної праці; соціальний підхід, який орієнтується не на організаційні цілі, а на соціальні цілі. Цей підхід йде рука об руку з розвитком наукового лідерства, зміною парадигми та моделей управління. У другій моделі управління, досягнення організаційних цілей неможливо без реалізації соціальних цілей, так як ефективність організації пов'язана з двома групами факторів. До першої групи належать психологічні чинники: задоволеність працівників своєю приналежністю та роботою в організації, мотивація членів організації, лідерські якості, самооцінка організаційного співтовариства. До другої групи належать непсихологічні фактори: «ефективність, економічність, якість, продуктивність, інноваційність, рентабельність» [11]. Така позиція видається правильною, враховуючи, що «сутність будь-якої соціальної організації полягає в досягненні спільних цілей шляхом досягнення індивідуальних цілей, або досягненні індивідуальних цілей шляхом просування і досягнення спільних цілей» [37]. Останнім часом все частіше робляться спроби узгодити корпоративні цілі і особисте управління персоналом з публічними цілями в кадрових питаннях [25].

Повинно бути зрозуміло, що тема цілей УЛР тісно пов'язана з поняттям про те, як розуміти характер, зміст, цілі і завдання роботи співробітників, критерії, принципи, методи, стратегії і тактику в конкретних умовах організації. Як вже говорилося вище, в ХХ ст. змінилися концепції УЛР. за трьома моделями управління. В основі сучасної концепції УЛР лежить все зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних патернів, здатність розвиватися і вести за собою відповідно до завдань організації.

Аналіз теоретичного матеріалу і узагальнення досвіду кращих організацій світу дозволяє йому навчити головну мету УЛР в організаціях в умовах моделі: забезпечити необхідну кількість і якість організації робочої сили, організувати ефективне використання, професійний та соціальний розвиток з метою досягнення цілей Компанії, особистісно та соціально. Слід зазначити, що цього можна досягти, якщо це попередньо зрозуміти і прийняти підсистеми командування і управління. По-друге, мета УЛР повинна бути чітко пов'язана з цілями інших підсистем УЛР. По-третє, цілі в системі управління персоналом повинні відповідати принципам, методам (механізмам), функціям (інструкціям) і результатам управлінського ефекту.

Підхід наукового лідерства, що характеризує якість його практики, має на увазі його побудову, в основі якої лежать закони і принципи лідерства. Закони, що складають теоретичну базу науки, сприяють переходу від емпіричного до професійного підходу.

Одним з найважливіших законів управління є закон необхідної різноманітності, згідно з яким різноманіття організації управління повинно відповідати різноманітності об'єкта управління.

Для вивчення УЛР важливе значення має «закон спеціалізації управління, який передбачає розподіл функцій і їх конкретне прояв на різних рівнях КМ, що вимагає високого рівня професіоналізму і знання функцій діяльності кожного керівника» [12].

До основних законів УЛР можна віднести: закон соціальних цілей, тобто визначення соціально привілейованих цілей і їх застосування в УЛР. У той же

час лідерство має бути орієнтоване на громаду і, що важливіше, просувати інтереси особистості. Якщо вивчати УЛР, то необхідно дотримуватися закону збільшення ролі суб'єктивного фактора і підвищення інтелектуального рівня менеджерів. Суть цього закону полягає в тому, що чим вище рівень, на якому знаходиться об'єкт лідерства, тим більший простір для прояву позитивної і негативної суб'єктивності, що підвищує роль інтелектуального рівня. Закон глобального домінування цілей знаходить своє відображення в тому, що кожна система соціального управління складається з декількох підсистем, здатних зберігати інституційну цілісність, причому переважає загальна головна мета, а не цілі кожної підсистеми.

Крім закону, в процесі УЛР існують закономірності, найважливішими з яких є:

- «інституційна залежність УЛР від форм і методів, що сприяє уніфікації організаційних форм Ради Міністрів на різних рівнях» [12];

- » єдність методологічних засад аналізу людських ресурсів, що відображає взаємозалежність і взаємозалежність між методами, способами, способами і способами УЛР у всіх підвідомчих органах і системах УЛР, які працюють спільно» [12];

- «збереження пропорційності та оптимального співвідношення між усіма елементами системи УЛР» [12];

- «єдність і підпорядкованість критеріїв ефективного УЛР» [12], що означає, що, з одного боку, існують загальні і локальні критерії, які повинні бути підпорядковані і логічно слідувати критеріям, що застосовуються на більш високому рівні; по-друге, використання єдиних критеріїв оцінки схожих явищ або процесів, які дають можливість порівняти очікувані і фактичні результати в досягненні загальних цілей в області УЛР.

Зазначені закони і закони УЛР, які складають основу теоретичних основ УЛР, а також його концепції, які розглядаються як його периферійна сфера, є концептуальними передумовами для аналізу УЛР в соціальній організації.

На наш погляд, для розробки та вдосконалення КП важливими є такі

принципи: «принцип гуманізму, в основі якого лежить сприйняття і повага кожного працівника як особистості» [2]; «принцип інтелектуальної спрямованості лідерства, суть якого полягає в тому, що лідерство ґрунтується на національній філософії і не виходить за межі інтелектуальної спрямованості та цінностей народу і держави» [3]; «принцип об'єктивності ґрунтується на твердженні, що мета управління ґрунтується на знанні та застосуванні об'єктивних закономірностей у його функціонуванні та розвитку для забезпечення оптимального функціонування системи управління» [12]. УЛР повинно ґрунтуватися на новітніх досягненнях в області менеджменту і суміжних наук, метою яких є особистість, соціальні спільноти, організації, праця;

Принцип систематичності розроблений таким чином, що всі ланки системи УЛР і системи УЛР, в системі управління організацією і в зовнішньому середовищі, постійно взаємодіють один з одним. Зовнішнє середовище є джерелом навчання співробітників, споживачем результатів діяльності організації, місцем, де присутні і розвиваються співробітники. На УЛР більшою чи меншою мірою впливають фактори зовнішнього середовища: соціально-економічні умови, демографічні умови, національна система УЛР тощо. Швидке реагування та адаптація до змін є важливим завданням для УЛР в організаціях;

«Принцип справедливості є особливим видом наслідків. Це дозволяє проводити дослідження, оцінювати та приймати рішення персоналу з різних галузей знань та досвіду, забезпечуючи координацію та інтеграцію між ними» [12];

Принцип конкуренції, конкуренції в екологічному світі визнається як механізм природного відбору. Життєздатність будь-якої соціальної системи, в тому числі і УЛР, залежить від того, наскільки в ній сформовані конкуруючі елементи. Цей принцип повинен застосовуватися в більшій мірі між системами управління і всередині них, наприклад, в контексті процедур відбору.

– принцип прогресивності має на увазі, що управління персоналом в організації повинно відповідати розробленим національним і зарубіжним

аналогам;

«Принцип прозорості означає, що кадрова система повинна мати єдину теоретико-методологічну базу в теоретичному і методологічному плані» [12]. Діяльність кожного в УЛР повинна ґрунтуватися на одних і тих же принципах, зрозумілих всім співробітникам організації.

Неможливо розставити принципи в порядку важливості, всі вони важливі і реалізуються у взаємодії. Сукупність залежить від конкретних умов компанії і розвитку системи УЛР організації. Загальна основа управління знаннями важлива не тільки в окремих організаціях, а й у всій країні.

Робота з персоналом, як і будь-яка інша робота в організації, повинна регулярно оцінюватися. Оцінка роботи співробітника - це процес визначення ефективності управління людським ресурсом з метою об'єктивної оцінки його стану, виявлення ключових проблем і пошуку шляхів їх вирішення.

Питання ефективного керівництва, в тому числі і КП, є науково дискусійним.

Як і у випадку з визначенням цілей УЛР, їх ефективність повинна визначатися на основі сукупності результатів економічної та соціальної діяльності.

Труднощі в оцінці результатів управління в цілому і людських ресурсів зокрема складні і недостатньо опрацьовані. Складність проблеми полягає в тому, що результати управління роботою проявляються не прямо і явно, а опосередковано: в підвищенні продуктивності праці, в зниженні плинності кадрів, в поліпшенні морально-психологічного клімату організації.

Слід зазначити, що деякі показники, такі як мотивація співробітників, задоволеність змістом роботи і її станом, морально-психологічна атмосфера колективу, можливі тільки за допомогою соціологічних методів. Для того щоб об'єктивізувати процес оцінювання, необхідно використовувати всі сучасні наукові методи і залучати всіх стейкхолдерів: як суб'єктів, так і об'єктів роботи співробітників, а також незалежних фахівців.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Оцінка кадрового менеджменту в системі ефективної діяльності персоналу

Оцінка УЛР - це «процес, який визначає ефективність виконання завдань співробітниками в організації і досягнення цілей організації» [12]: «адміністративний, тобто об'єктивний і систематичний процес прийняття рішень персоналом; відомості, що забезпечують керівників необхідними даними про кількісний і якісний склад ТК; мотивувати, тобто направляти працівників на вдосконалення трудової діяльності в необхідному для організації напрямку» [13].

В даний час існує три методи оцінки людських ресурсів. Перший шлях полягає в оцінці всього персоналу організації як спільних соціальних працівників, ефективність яких визначається кінцевими результатами діяльності за певний проміжок часу.

«Другий метод оцінки ефективності системи УЛР базується на показниках оцінки результативності та якості КП» [12]. До таких показників належать: «продуктивність праці та динаміка торгівлі, частка заробітної плати у собівартості продукції (послуг) тощо» [12].

Прихильники третього підходу пропонують поєднувати ефективність роботи співробітника зі способом і методами роботи, організацією праці працівників, мотивацією, соціально-психологічним кліматом в колективі. При цьому показниками критеріїв є «структура робочої сили, рівень кваліфікації, плинність кадрів, ступінь трудової дисципліни, використання робочого часу, рівномірність навантаження, витрати на одного працівника, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат групи» [6].

Процес оцінювання розробляється виходячи з цілей оцінки співробітників. По-перше, це «безпосередня оцінка ТК, яка використовується для оцінки

працівника, індивідуальних особливостей і професійних знань, умінь і навичок, по-друге, це оцінка ефективності діяльності, яка в основному підводить підсумки роботи працівника за певний проміжок часу, по-третє, оцінка ситуації передбачає оцінку важливості тієї чи іншої посади для організації в подальшій оцінці її витрат» [12].

При контролінгу діяльності враховується оцінка УЛР.

По-перше, оцінка використовується для визначення різниці між ефективністю співробітника і позитивними установками (цілями).

По-друге, оцінка результатів роботи розглядається як мірило інтенсивності використання професійного та особистісного потенціалу керівників.

По-третє, оцінка складності роботи кожного керівника дозволяє керівнику організації динамічно оцінювати свої професійні якості.

По-четверте, порівнюючи діяльність всіх керівників, керівник організації створює професійні рамки і кар'єрну карту для кожного з них [22, 23].

Ця оцінка полягає у зіставленні певних характеристик особи з її професійним рівнем та кваліфікацією, її діловими особливостями, результатами своєї роботи з відповідними параметрами, її вимогами та визначенні ступеня, в якій кожен працівник досягає очікуваних результатів на роботі та відповідає вимогам, що впливають із його функцій. Це процедура, яка проводиться з метою визначення ступеня відповідності особистісних характеристик, кількісних і якісних показників працівника вимогам законодавства і постановки цілей [17].

При оцінці УЛР слід враховувати такі принципи:

- «об'єктивність – використання надійної інформаційної бази та комплексної системи показників для висвітлення працівника, його діяльності та поведінки з урахуванням відпрацьованого часу та динаміки результатів за цей період» [12];

- інформування громадськості: глибокі знання процесу оцінювання та методології персоналу, представлення результатів усім зацікавленим сторонам через пресу, накази, інструкції;

- «ефективність: швидкість оцінки, точність виконання; демократія: участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих; узгодженість вимог до оцінювання всіх осіб рівного рангу; простота, зрозумілість і доступність в процесі оцінки, обов'язкова, загальна (все цінується)» [12];

- ефективність: обов'язкове та своєчасне вжиття відповідних заходів за результатами оцінки;

- підтримуйте репутацію огляду, так як обов'язково потрібно використовувати його при прийнятті відповідних кадрових рішень.

Оцінка УЛР є невід'ємною частиною процесу підбору та вдосконалення персоналу. В даний час існує два види оцінок: оцінка кандидатів на вакантну посаду і регулярна оцінка співробітників компанії.

Практика оцінювання вітчизняних та іноземних претендентів на вакансію виділяє чотири напрямки, що визначають зміст процедури, а саме: аналіз персональних даних; отримання посвідчень працівника з попереднього місця роботи; Закінчення дзвінка і випробувальний термін.

Поточна періодична оцінка працівників організації проводиться за двома напрямками: оцінка результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів, а також аналіз динаміки виконання роботи за той чи інший період, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Регулярні та систематичні перевірки співробітників надають керівництву інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення заробітної плати та просування по службі.

Оцінка включає інформацію про ефективність роботи працівників, можливості та перспективи розвитку, причини неефективної роботи спеціалістів, необхідність навчання та розвитку та пріоритети освіти та навчання, побажання та очікування працівників, шляхи вдосконалення організації трудової діяльності.

«Оцінка результатів УЛР має економічну, соціальну, ділову, мотиваційну, інформаційну та адміністративну складові» [12].

«Фінансова складова полягає в тому, що ефективність роботи керівників і розмір винагороди за їх роботу пов'язані між собою відповідно до оцінки, тим

самим оптимізуючи витрати на оплату праці організації» [17]. При цьому забезпечується адекватність визначення розміру компенсації на підставі досягнутих результатів. «Соціальна складова оцінки знаходить своє відображення в навчанні і розвитку особистості працівника в необхідному для організації напрямку» [12]. У міру виконання завдань підвищується самооцінка працівника, що є найважливішим фактором його подальшої поведінки при виконанні поставлених завдань. «Інституційна складова огляду спрямована на формування організаційної культури працівника та створення основи для обґрунтованості та об'єктивності переходу працівника» [12]. Це спонукає керівників постійно вдосконалюватися і використовувати переваги свого професійного розвитку. «Мотиваційна складова знаходить своє відображення в організації та атмосфері діяльності кожного працівника при виконанні своїх обов'язків. Інформаційна складова оцінки забезпечує відкритість і прозорість в УЛР організації» [22]. «Адміністративна складова оцінки полягає в тому, що керівник на підставі аналізу кількісних показників отриманих результатів приймає рішення про просування по службі, просування по службі або притягнення до дисциплінарної відповідальності співробітника відділу, його пониження на посаді і розірвання трудового договору» [32].

Процес перегляду УЛР складається з п'яти етапів:

А. Аналіз та збір інформації. Перш за все, важливо визначитися з метою і основними завданнями оцінки персоналу. Завдання формуються на основі цілей, вони визначаються і розкривається їх зміст. На цьому етапі важливим моментом є вибір критеріїв оцінки, які в будь-якому випадку будуть дуже індивідуальними, навіть в рамках однієї організації. Вибір методу оцінки персоналу є одним з найважливіших рішень, від точності якого залежить кінцевий результат запланованого заходу. Основним методом на даному етапі є системний аналіз, суть якого полягає у вивченні ситуації на підприємстві з різних точок зору, а також детальної оцінки ролі та оцінки людського капіталу, абстрактної логіки та економічного аналізу. Використовується також формалізація: вона втілює відображення предметів і явищ в символічній формі,

втілює призначення знаків, інформаційний вектор, час і вартість реалізації.

Б. Організація оцінки персоналу. Другий етап характеризується підготовкою документів, що регламентують процес оцінки, підготовкою форм оцінки, визначенням складу експертів і дат проведення оціночних заходів, а також інформації про співробітників. На цьому етапі важливими методами є: абстрактна логіка, системний аналіз, економічний аналіз. Крім того, на цьому етапі потрібно говорити про формалізацію з точки зору інформації, методики та програмного забезпечення, що дуже важливо при створенні документів та оціночних листів.

В. Критерії оцінки персоналу. На основі заздалегідь обраних критеріїв, завдань і термінів відбувається оцінка співробітників відповідно до обраної методики. На цьому етапі оцінці персоналу сприяють такі пізнавальні методи: спостереження, абстрактна логіка, індукція і дедукція. Головною вимогою процесу оцінювання є узгодженість вимог всіх співробітників, що виконують одні й ті ж функції.

Найбільш поширеними помилками на цьому етапі є так звані спостережні помилки, суть яких полягає в тому, щоб робити висновки з першого враження, з впливу стереотипів, з непомітного сприйняття дійсності і з втрати важливих аспектів діяльності, які мають істотний вплив на результати оцінки.

Г. Провести оцінку відповідно до обраних процедур та методологій. Основні завдання четвертої фази полягають у проведенні та інтеграції оцінки кожного співробітника, у порівнянні отриманих результатів з потребами, у підготовці програм та звітів, які необхідно довести до відома керівництва. У цьому контексті важливий і принцип єдності вимог. На даний момент як і раніше актуальні такі методи пізнання: аналіз і синтез, обробка інформації, професійний і статистичний методи.

Д. Підготовка та узагальнення отриманих результатів. На п'ятому етапі підводяться підсумки оцінки, по кожному співробітнику даються рекомендації керівництву, а отримана інформація передається співробітникам. У цьому контексті важливо, щоб реклама, ефективність і зворотний зв'язок були

високими, що означає надання додаткових стимулів для співробітників, які виправдали або перевершили очікування.

Слід зазначити, що організація з добре організованим процесом оцінки співробітників може отримати такі переваги: підвищення ефективності організаційної діяльності; Оптимізація робочої сили; Визначте співробітників, які можуть виконувати більш відповідальну роботу.

Щоб визначити, хто проводить цю оцінку і які ресурси використовуються, її необхідно розподілити за такими критеріями (рисунок 2.1).

Наукові методи оцінки УЛР можна розділити на дві категорії: традиційні і нетрадиційні.

«Традиційні методи орієнтуються на кожного окремого співробітника і базуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег, а також нетрадиційні методи, які дивляться на робочу групу і орієнтуються на взаємооцінку співробітника і вміння працювати в команді» [42]. Оцінка кожного співробітника і колективу проводиться з урахуванням діяльності організації в цілому, з урахуванням не тільки успішності виконання поточних функцій, а й можливості професійно розвиватися і освоювати нові професії і знання.



**Рис. 2.1 Основні особливості оцінки УЛР на підприємстві**

Примітка. Сформовано на основі [34]

«Для прямої, планової та результативної оцінки існуючі методи поділяються на три групи: якісні (біографічний опис, специфічні для компанії та

вербальні характеристики, дискусійні), кількісні (стандартні та рецензовані огляди) та комбіновані методи оцінки персоналу (експертна оцінка та тестування)» [18].

Оцінка УЛР дозволяє, по-перше, «визначити, яким чином будуть використовуватися індивідуальні характеристики і знання, навички і професійні навички працівника для його оцінки, по-друге, забезпечити ефективність роботи протягом певного періоду часу, по-третє, ця оцінка дає організації оцінку важливості тієї чи іншої посади і подальшу оцінку витрат. Це пов'язано з кількісними та якісними показниками» [12].

Кількісні показники визначаються розрахунковим шляхом і використовуються для оцінки операційних складових управління, таких як ефективність підсистеми управління (оцінка ефективності управління, організаційна структура управління, технологія управління) і ефективність керованої підсистеми. Показники якості збираються після рецензування і використовуються для оцінки ефективності організаційної культури для визначення ефективності підсистеми управління.

Створення ефективної оцінки УЛР вирішує такі основні завдання:

А. Створення системи оцінки, що має на увазі необхідність оцінки показників діяльності організації, а також визначення цілей і завдань, які необхідно вирішити при впровадженні системи оцінки.

Б. Розробка методів і процедур оцінювання діяльності.

В. Підготовка відповідних документів, положень, інструкцій, форм та форм звітів.

Г. Навчання менеджменту. Керівники повинні знати мету і цілі оглядів роботи співробітників і володіти необхідними знаннями і навичками для їх досягнення.

Д. Слідкуйте за належним виконанням процесу оцінки працівників.

Е. Збір та обробка інформації, отриманої в результаті оцінки співробітників.

Ж. Аналіз отриманої інформації та підготовка звітів керівництву. У цих

звітах представлені результати роботи системи організаційної оцінки та пропозиції щодо підвищення ефективності роботи персоналу.

При ефективній оцінці персоналу організації повинні бути досягнуті такі результати: узгодження між керівниками і підлеглими в оцінці проведеної діяльності, коригуванні майбутніх цілей, потреб в навчанні і розвитку.

Головною вимогою до системи класифікації є її ефективність. Система оцінювання вважається ефективною, якщо в результаті її застосування спостерігається чітка кореляція між результатами роботи і винагородою, високий рівень мотивації і максимальна віддача від інвестицій для співробітників. Ще однією вимогою є простота використання використовуваної системи класифікації. Для того, щоб система оцінювання відповідала вимогам практики, вона повинна бути зручною для користувача, щоб її можна було використовувати на практиці оцінювачами та оцінюваними. Якщо система оцінювання не знаходить широкого застосування, якщо методи, що використовуються в процесі оцінки, невиправдано складні, а також якщо показники оцінки сумнівні, впровадження системи оцінки може зустріти опір з боку співробітників і керівникам буде складно впровадити результати на практиці.

Ефективність УЛР є непрямим вираженням системи показників економічної діяльності.

Для ефективного управління необхідно відповісти на питання про те, що таке результат управління і які витрати з ним пов'язані. Управління слід розуміти як ефективне, якщо воно сприяє виконанню поставлених перед організацією (організацією) завдань.

Існує кілька способів оцінки ефективності діяльності: компанія розглядається як постійно функціонуюча і розвивається система, а її характеристики визначаються ступенем відповідності певним стандартам, потребам зацікавлених сторін і оцінці якості системи управління організацією, визначенням характеристик системи, які в сукупності забезпечують організації конкурентні переваги і необхідні умови для ефективної роботи, Отже, кількісні

показники, що характеризують ті чи інші показники діяльності організації, є аспектами, які не є ефективними.

Підвищення ефективності УЛР залежить від факторів, наведених у таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1

### Фактори підвищення ефективності КМ

№ п.п.	Групи факторів	Фактори підвищення ефективності кадрового менеджменту
1.	Організаційні	раціональна структура апарату управління, чіткий функціональний розподіл праці і правильний підбір і розстановка кадрів, раціональний документообіг, трудова дисципліна
2.	Економічні	система матеріального заохочення і матеріальної відповідальності
3.	Технічні	технічний рівень, ступінь використання техніки, технічна культура менеджерів
4.	Фізіологічні	санітарно-гігієнічні умови праці
5.	Соціально- психологічні	міжособистісні відносини, авторитет керівників, система моральних мотивацій
6.	Фактори прямого впливу	організація особистої роботи менеджерів, їх кваліфікацію, правильність підбору і розстановки кадрів в апараті управління.
7.	Фактори непрямого впливу	психологічний клімат колективу, стиль управління, динаміку формальних і неформальних груп.

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу [33]

Виходячи з перерахованих вище елементів, робимо висновок, що «оцінка персоналу є показником ефективного УЛР і важливим аспектом атестації персоналу, процесу визначення ефективності роботи співробітників організації в їх робочих завданнях, реалізації цілей організації» [22].

Ефективність організації багато в чому залежить від відповідності співробітників, які там працюють, посаді, яку вони займають.

Періодична оцінка ТК за методами і критеріями, що використовуються в компанії, дає можливість розставляти пріоритети в розвитку співробітників, прогнозувати і планувати їх кар'єру, тим самим посилюючи мотивацію співробітників до розвитку необхідних для компанії навичок.

Запропонований механізм дає можливість розглядати процес оцінки персоналу як складну систему шляхом визначення алгоритму дій у вигляді переліку основних етапів, а також основних вимог до оцінки персоналу компанії, а потім виявлення можливих помилок з метою запобігання або мінімізації їх на практиці.

Тому в об'єктивній оцінці та атестації повинні бути зацікавлені всі, як керівники, так і співробітники.

«Регулярна оцінка УЛР на основі методів і критеріїв дозволяє нам розставляти пріоритети в розвитку співробітників, прогнозуванні та плануванні кар'єри, тим самим розвиваючи мотивацію співробітників до розвитку навичок, необхідних для компанії» [29].

Для того щоб підвищити ефективність оцінки УЛР, сучасні методи оцінки повинні бути застосовані до всіх груп працівників. забезпечити кращий доступ персоналу до результатів оцінки; Активно залучати співробітників до процесу оцінки, брати участь у самоаналізі діяльності та розробляти заходи щодо підвищення продуктивності.

## **2.2. Аналіз функціональної діяльності досліджуваного закладу ОЗ**

Наше дослідження проведено на базі Комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради (КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради), яка є «некомерційним спільним підприємством, що надає спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу та амбулаторно-поліклінічні послуги (консультування) жителям Хмельницького району та проводить некомерційну господарську діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів у регіоні: неприбутковим організаціям та участь у реалізації національних, регіональних та місцевих програм з ОЗ відповідно до встановлених процедур» [22].

Основною метою закладу є «обов'язкове медичне обслуговування мешканців Хмельницького району шляхом надання медичних послуг у порядку, передбаченому законодавством» [22].

Беручи до уваги основне призначення даного МЗ, мета діяльності вказується на рис. 2.1.

Заклад надає «мешканцям високоспеціалізовану медичну допомогу у сфері стаціонарної та амбулаторної допомоги, також у лікарняній системі функціонує Обласний перинатальний центр» [22].

На базі медустанови пацієнти можуть отримати консультацію обмеженої кількості спеціалістів за багатьма спеціальностями, здати усі види досліджень, пройти тест дозування та отримувати лікування.

За інформацією закладу, функціонує «21 лікарняна палата на 790 ліжок, амбулаторно-поліклінічна консультація на 250 групових виїздів, 15 діагностичних, лікувальних та сервісних відділень, які надають комплексну та постійну медичну допомогу мешканцям району» [22].

### Предмет діяльності КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради

Створення разом із Власником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства;

Надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та платній основі послуг первинної паліативної допомоги, вторинної/спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності;

Надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі спеціалізованої амбулаторної медичної допомоги (спеціалізована медична практика);

Організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством;

Організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;

Проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;

Направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності;

Проведення профілактичних оглядів;

Придбання, зберігання, перевезення, знищення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів;

Здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу Підприємства.

Рис. 2.1. Діяльність КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради

Примітка. Створено автором

«Колектив установи налічує 273 лікарі (52% найбільш кваліфікованої категорії, 8 професорів та 5 випускників природничих спеціальностей), 498

водіїв швидкої медичної допомоги та 338 молодших медичних працівників» [12].

Організаційна структура даної компанії відноситься до типу лінійних функцій і показана на рисунку 2.2.

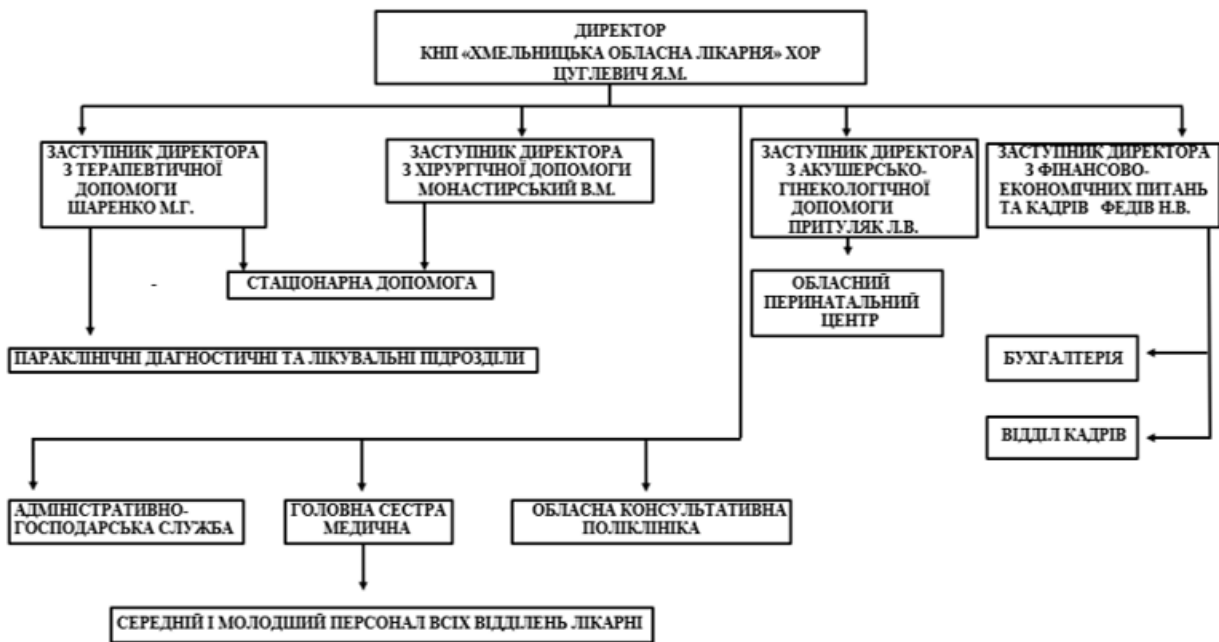


Рис. 2.2. Організаційна структура КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради  
Примітка. Створено автором

У «2023 році лікарня мала 733 ліжка. В обласній лікарні проліковано 22503 пацієнти, що на 3% більше, ніж у 2022 році. Усі пацієнти провели 176024 днів постільного режиму, що на 2% більше, ніж у 2022 році. Середня тривалість лікування у 2023 році становила 7,8, у 2020 році – 7,7» [43] (табл. 2.2).

Наразі облаштовано «748 ліжок. З початку року в лікарні проліковано 6 796 пацієнтів, з них 68 дітей та 120 внутрішньо переміщених осіб. Вони проконсультували 1291 внутрішньо переміщену особу, які отримали амбулаторну медичну допомогу» [43]

Щодо структурних підрозділів закладу зазначимо, що «у 2023 році буде 13 палат хірургічного відділення установи: з них 11 – хірургічні відділення та 2 відділення інтенсивної терапії. У 2023 році до хірургічних відділень лікарні госпіталізовано 12363 пацієнти» [43].

Таблиця 2.2.

## Використання ліжок у КНП «ХОЛ»

Профіль ліжок	Проліковано пацієнтів		
	Виписано хворих 2022	Виписано хворих 2023	%
Усього	21824	22503	3%
Ревматологія	718	892	24%
Алергологія	383	305	-20%
Пульмонологія	745	681	-9%
Ендокринологія	859	1015	18%
Гастроентерологія	427	549	29%
Гематологія	1449	1492	3%
Нефрологія	479	542	13%
Імунологічні.	8	75	83%
Хірургія	1828	1710	-6%
Нейрохірургія	664	568	-14%
Нейрохірургія дитячі	58	56	-3%
Судинна хірург.	596	679	14%
Торакальна-хірургія.	459	443	-3%
Опікові	250	718	75%
Опікові для дітей	117	86	-26%
Травматологія	1340	1272	-5%
Щелепнолицева	694	646	-7%
Щелепнолицева дитячі	104	93	-11%
Урологія	2169	1975	-9%
Проктологічні	978	954	-2%
Пологові	1540	1443	-6%
Патологія вагітних	435	447	3%
Гінекологія	1017	1224	20%
Неврологія	2563	2721	6%
Офтальмологія	1440	1286	-11%
Педіатричні	194	188	-3%
Реанімаційні дорослих	292	414	42%
Реанімаційні дитячі	18	20	11%

Примітка. Сформовано автором на основі даних КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради

Частка людей, які перебувають під опікою у сфері послуг, становить 47,8%, здійснено 13351 складних операцій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

## Робота хірургічного відділення КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради

Найменування	Кількість операцій, проведених у стаціонарі, усього	у тому числі дітям віком 0-17 років включно	Померло оперованих у стаціонарі, усього	у тому числі дітей віком 0-17 років включно	Кількість операцій, проведених сільським жителям ( із графі 1)
Б	1	2	3	4	5
Усього операцій	13351	442	150		5023
у тому числі: операції на нервовій системі	541	26	39		115
з них: на головному мозку	273	24	34		54
на периферичній нервовій системі	47				7
Операції на ендокринній системі	136		2		47
з них: на щитоподібній залозі	123		1		42
паращитоподібних залозах	4				4
наднирках	5				1
Операції на органах зору	1279	14			315
з них з приводу: глаукоми	113				35
енукліації	15				7
катаракти	275				93
у тому числі з імплантацією штучного кришталика	256				74
на роговиці ока	7				
Операції на органах вуха, горла, носа	2				
Операції на органах дихання	371	4	4		96
з них: пньюмоектомія	2				
резекція частки легені	22				5
резекція сегмента легені	32		2		6
Операції на серці	23				7
Операції на судинах	362		4		115
з них: на артеріях	145		4		53
у тому числі на брахіоцефальних судинах	22		2		4
на венах	195				46
у тому числі венектомії при варикозному розширенні	186				22
операції при післятромбофлеботичному синдромі	4				
стентування периферичних судин	60				4
Операції на органах травлення та черевної порожнини	1602	16	61		840
з них: на стравоході	35		3		17
на шлунку з приводу виразкової хвороби	31	1	1		12
апендектомії при хронічному апендициті	9	1			4

у тому числі при жовчно-кам'яній хворобі	199	2			53
операції на жовчних протоках	31		1		10
операції на підшлунковій залозі	92		2		31
у тому числі при хронічному панкреатиті	7				4
операції з приводу незащемленої грижі	134				43
лапаротомії діагностичні	17				7
Операції при непухлинних захворюваннях прямої кишки	805	9			365
Операції на нирках і сечоводах	1540		5		625
з них нефроектомії	59				14
літотрипсії	215				32
Операції на передміхуровій залозі	335				75
Операції на жіночих статевих органах	1209	17			456
з них: вишкрібання матки (крім штучного переривання вагітності)	541	1			115
стерилізація жінок	45				17
Акушерські операції	1628				664
з них: накладання щипців	1				1
вакуум-екстракції	43				16
кесарів розтин (крім малих піхвових)	448				201
штучне переривання вагітності	2				
інші вишкрібання матки, які пов'язані з вагітністю (крім штучного переривання вагітності)	20				5
вакуум-екскоклеації	2				
Операції на кістково-м'язовій системі	1254	15	11		359
з них на кістках і суглобах	1001	14	9		314
у тому числі ампутації кінцівок	38		2		18
з них при судинних захворюваннях	38		2		18
у тому числі при цукровому діабеті	21		1		3
з приводу ендопротезування суглобів (із рядка 15.1)	94		1		20
Операції на шкірі та підшкірній клітковині	1174	216	17		654
Інші операції	1090	125	7		290
з них з приводу хвороб ротової порожнини, залоз та щелеп	586	76			115

Примітка. Сформовано автором на основі даних КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради

Слід зазначити, що зростає не тільки хірургічна активність, але і складність оперативних втручань.

«Клініко-діагностична лабораторія є однією з кращих в області і оснащена сучасним обладнанням, яке діагностує практично весь спектр лабораторних

досліджень 24 години на добу» [43].

«Кількість лабораторних досліджень у 2023 році склала 1 686 111, що на 15% більше, ніж у 2022 році» [43] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Кількість лабораторних досліджень КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради**

	2022 рік	2023 рік	Відхилення, %
Кількість проведених аналізів, усього	1467973	1686111	15%
загально-клінічних(без гематологіч-них)	212574	285413	34%
гематоло-гічних	680514	746106	10%
цитоло-гічних	5734	6800	19%
біохіміч-них	450922	497342	10%
мікробіо-логічних	53141	58018	9%
Імуноло-гічних	65088	92432	42%

Примітка. Сформовано автором на основі даних КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради

Кількість ультразвукових обстежень склала «25 316 (1190 досліджень, що на 4% менше, ніж у 2022 році)» [43].

Таблиця 2.5.

**Кількість послуг, що надаються відділенням ендоскопії КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради**

Найменування	Усього наданих послуг, 2022 р.	Усього наданих послуг, 2023 р.	Відхилення, %
Кількість ендоскопічних досліджень, усього	5859.00	5743.00	-2%
у тому числі діагностичні	4188.00	4877.00	16%
ендоскопічні маніпуляції	1641.00	777.00	-53%
з них з узяттям матеріалу на цитоморфологічне дослідження (з рядка 3)	285.00	661.00	132%
ендоскопічні операції	30.00	89.00	197%
Кількість хворих з уперше виявленою онкопатологією	46.00	51.00	11%

Примітка. Сформовано автором на основі даних КНП «ХОЛ» Хмельницької обласної ради

«Хірургічні втручання успішно проводяться нейрохірургами з використанням хірургічного мікроскопа та ендоскопічних пристроїв, що дозволяють виконувати малоінвазивні трансферодні хірургічні процедури» [12].

В офтальмології для факоемульсифікації використовуються м'які та інтраокулярні лінзи; колагенова глаукома, антиглаукомні канали використовуються на пізніх стадіях глаукоми.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### **3.1. Імплементация сучасної СУП в систему менеджменту якості на основі моделі компетентності**

«Завдяки стандарту ISO 9000 вся всесвітньо визнана СМЯ є основою для базового підходу до УЛР. На наш погляд, це має стати концептуальною основою для створення інтегрованої системи управління ТР» [12].

Зміни потрібні в таких сферах, як підбір персоналу, навчання та навчання, оцінка навичок та системи винагороди. Досягнення повинні бути публічно визнані, вихваляні і відзначені.

Динамічний розвиток теорії і практики УЯ на сучасному етапі, що знайшло відображення в стандартах, закономірно призвів до виникнення актуальної проблеми людського фактора.

При здійсненні діяльності персоналу з використанням складного обладнання в умовах складного середовища соціотехнічних систем повинні бути в повній мірі враховані функціональні обмеження, функції і переваги цих систем по відношенню до контакту з людьми.

У цьому контексті «людський фактор розглядається як важливий інструмент людського контакту в ефективність і якість функціонування соціальних і технічних систем на різних рівнях. Людський фактор характеризується рядом біологічних, психологічних і соціально-психологічних особливостей людини, які позитивно і негативно впливають на результати її функціональної діяльності» [12].

Дуже гострою проблемою сьогодні стала проблема залучення працівників до діяльності з організаційного розвитку, у тому числі спрямованої на створення, впровадження та підтримку ефективного функціонування систем менеджменту якості організацій.

Саме соціально-технічний аспект УЯ, пов'язаний з людським фактором,

забезпечує вирішення основних завдань взаємовідносин і взаємодії між організацією та її працівниками виходячи з основних цілей організації.

«TQM - це філософія управління, а не програма або набір методів і прийомів. Ця філософія наголошує на високих стандартах якості, постійному вдосконаленні та, перш за все, довірі до талантів і здібностей кожної людини з метою повної реалізації потенціалу організації» [12]. Використання окремих команд та інструментів прийняття рішень – це лише деякі з методів, які можуть допомогти організаціям докорінно змінити свою культуру.

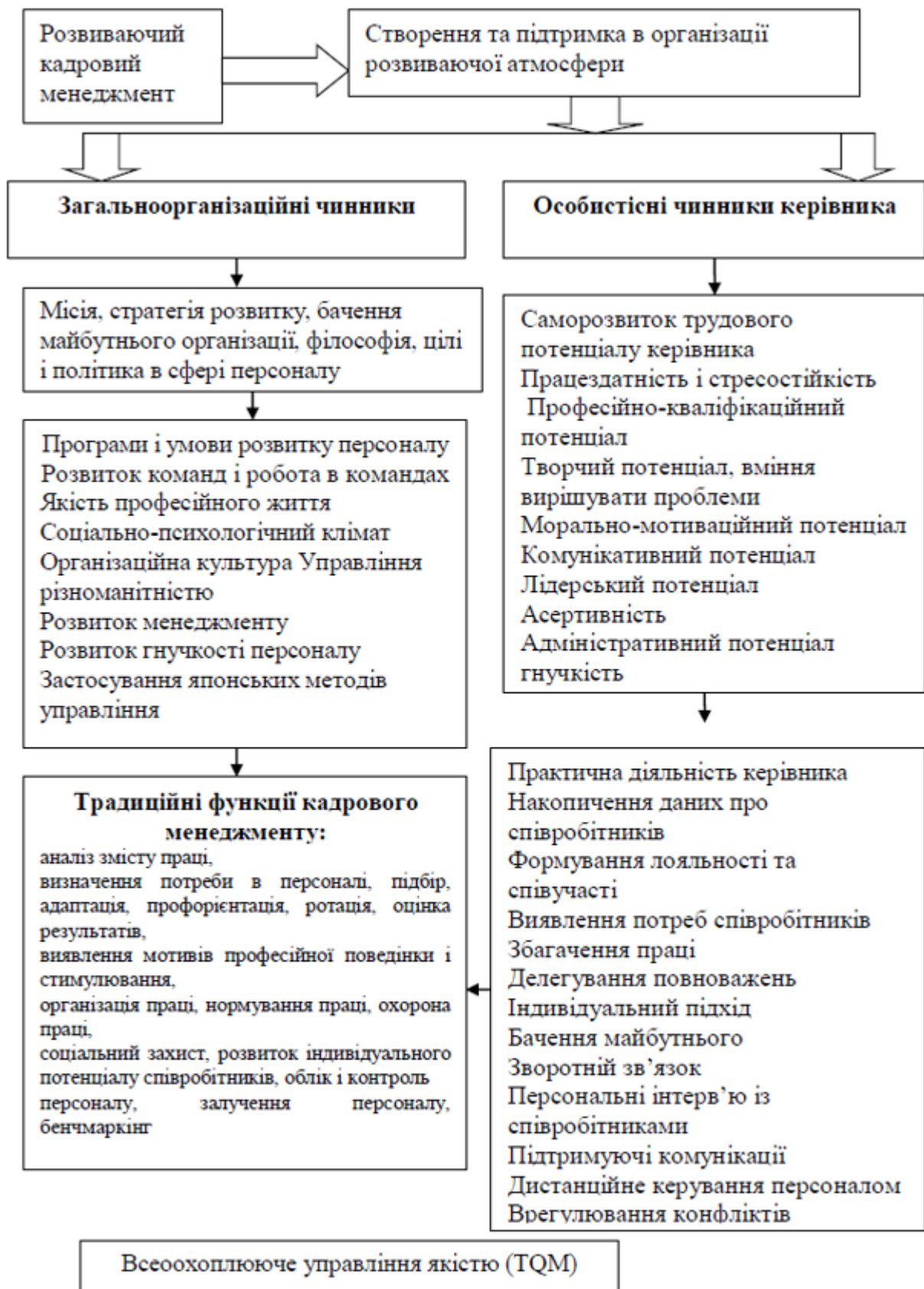
Розвиток, що є властивістю, характеристиками і потребами кожної живої системи, відбувається на благо самих людей, груп, з яких вони складаються, і всіх організмів.

Розвиток управління ТР є одним із шляхів реалізації системного підходу до управління ТР, що включає в себе цілий комплекс факторів і методів, що впливають на розвиток і поведінку ТК. Розвиток відносин між організацією і працівниками ґрунтується на загальному інтересі до того, що взаємний розвиток є необхідністю і фактором виживання організації (рис. 3.1).

Необхідною умовою такого розвитку є внутрішнє організаційне навчання кваліфікації працівників.

На початку 1980-х років у центрі обговорення опинилася тема УК в компаніях (міжорганізаційних) за кордоном.

На сьогоднішній день існує як мінімум три підходи до визначення цього терміна.



**Рис. 3.1. Структура розвитку УЛР і взаємовідносини з TQM**

Перший підхід, написаний Г. Каннаком (Франція), «визначає

підприємницьку компетентність як «раціональне поєднання знань і навичок, врахованих за короткий проміжок часу і якими володіють працівники даної організації» [36].

З цієї точки зору акцент робиться на розвиток індивідуальних навичок співробітників. «Індивідуальну компетентність працівника можна розглядати як 3-факторну модель, основними змінними якої є: знання: результати навчання людини; компетентності: результати роботи та досвід навчання, методи комунікації; вміння спілкуватися з людьми та працювати в команді» [39].

Для того щоб розвинути навички компанії за першим підходом, необхідно спочатку навчати співробітників з різною освітою, тренінгами та діловими іграми, причому кожен співробітник, якщо він досить просунутий, може вибрати той вид навчання, який йому найбільше підходить.

Інший підхід ґрунтується на твердженні, що «компетенції компанії включають в себе не тільки особисті навички і компетенції співробітників організації, а й всі соціальні процеси, які відбуваються в організації. Це і корпоративна культура, і філософія управління, і внутрішнє середовище організації» [12].

Третій підхід визначає «організаційну компетентність як характеристику організації, що визначає її успішність» [12]. Для її розвитку відповідно до такого підходу необхідно постійно збільшувати конкурентні переваги (особливо ефективна комбінація ресурсів), яких немає у інших організацій.

На нашу думку, синтез другого і третього підходів є найбільш правильним.

Необхідно домогтися того, щоб всі члени організації, які беруть участь в роботі системи менеджменту якості, володіли достатніми можливостями для виконання поставлених перед ними завдань. Це означає, що кожен співробітник повинен вміти виконувати свої обов'язки таким чином, щоб ефективно відповідати майбутнім викликам, команді заміни у відділенні та організації в цілому, гарантуючи, що пацієнти отримують послуги, які відповідають вимогам.

Компанія повинна регулярно перевіряти, чи відповідає досвід, кваліфікація, знання та навички її співробітників вимогам компанії. Даний аналіз

повинен проводитися в комплексі з перевіркою наявності необхідних ресурсів і фінансування з урахуванням передбачуваних майбутніх потреб організації. Аналіз сприятиме розробці цільових навчальних програм та впровадженню ефективних процесів набору та відбору. Для такого аналізу слід вибрати відповідну методологію для визначення потреб у розвитку окремих співробітників і груп. До таких методів аналізу відносяться, наприклад, оцінка ефективності роботи співробітників, перевірка їх кваліфікації, аналіз інформації, отриманої за допомогою зворотного зв'язку, опитування нових співробітників і т.д. При аналізі трудової компетентності та ефективності важливо переконатися, що кожен співробітник знає: цілі та завдання організації з точки зору якості; важливість діяльності, що бере участь у виконанні поставлених завдань, для досягнення цілей у сфері якості організації в цілому і підрозділу, в якому вона функціонує; Про важливість їх роботи або їх позиції для споживачів.

Для того, щоб відповідати новим вимогам, медичні заклади мають докорінно змінити принципи та способи роботи з кадровим забезпеченням, що базується на компетенціях.

У цьому контексті важливо зазначити, що компетентність складається з навичок, компетенцій та знань, набутих або набутих завдяки розвиваючій роботі (навчання, освіта, співпраця, консультування, самозайнятість тощо). Компетенції слід розрізняти як сукупність пов'язаних між собою знань, умінь і особистих думок, необхідних для виконання того чи іншого завдання. Система ліцензування підприємств наведена в таблиці 3.1.

Будь-які індивідуальні особистісні характеристики, які вважаються практично незмінними за короткий проміжок часу завдяки зусиллям організації, повинні розглядатися як окремі особистісні характеристики. Вони вважаються вродженими характеристиками людини, тобто особливими особливостями інтелекту і характеру людини, які важко розвинути за короткий час.

В процесі роботи у людини розвиваються певні елементи навичок, деякі з яких змінюються. Це дасть вам нові здібності.

Таблиця 3.1.

## Система компетенцій компанії

Компетенції	пояснення
Професійна майстерність	Здатність розподіляти час і розставляти пріоритети. Уміння виконувати завдання в строк. Уміння ефективно управляти всіма ресурсами, включаючи свого часу і час інших чинників. Обіцяти те, що можна зробити - робити те, що обіцяно. Орієнтація на якість виконуваної роботи.
Командна робота	Здатність до роботи в команді. Вміння слухати. Здатність переконувати, впливати на колег. Уміння передавати інформацію без втрат. Уміння співпрацювати, кооперуватися, конструктивно долати розбіжності, використовувати потенціал групи та досягати колективних результатів. Орієнтація на командне досягнення спільної мети.
Орієнтація на виконання завдань за призначенням	Здатність в своїй діяльності насамперед відштовхуватися від виконання завдань за призначенням. Формування кінцевих цілей діяльності на основі виконання завдань за призначенням
Ініціативність	Готовність до змін. Прояв ідей, знаходження нових підходів. Активна позиція в пошуку можливостей поліпшити результати роботи. Впровадження нових методів і підходів в роботі, спрямованих на підвищення ефективності. Орієнтація на результат. Здатність грамотно приймати рішення. Здатність до знаходження принципово нових рішень.
Лідерство	Здатність впливати на членів команди. Готовність вести колег за собою в нових підходах до роботи. Уміння брати на себе відповідальність за рішення. здатність ставити цілі та досягати їх виконання.
Мотивація на успіх	Прагнення досягти результату, незважаючи на перешкоди. Амбіційність в постановці робочих планів, незадоволеність досягнутим. Самостійна постановка вимірних критеріїв успіху та робота з їх досягнення. Віра у досягнення як особистого, так і професійного успіху.

Організація повинна керувати цим процесом і виявляти необхідні навички своїх співробітників для кожного типу завдань. Для цього потрібно порівняти минулі і реальні потреби організації з поточною кваліфікацією співробітників.

«УТ – це процес, у якому зусилля співробітників зосереджені на відтворенні та розширенні своїх КП» [12].

Тут можна виділити такі основні моменти:

- А. Організація повинна мати певне своє бачення.
- Б. «Розвиток єдності організації - це планомірний процес конкретних оцінок. Велике значення має нормальна щоденна робота, яка підтримує процес створення єдності» [12].

Їх секрет в тому, що кожен співробітник знав, що головною метою його компанії є задоволення потреб компанії. Однак дух співпраці заради спільного

блага не виникає сам по собі. Її необхідно свідомо підтримувати, розвивати і зміцнювати за допомогою дій керівництва. Тому другим завданням є створення корпоративної культури, яка дозволяє людям пов'язати своє майбутнє з цією організацією.

«Управління, засноване на компетенціях, - це та сама інновація в менеджменті, яка дає новий поштовх до розвитку, починаючи від управління роботою і закінчуючи процесним управлінням і власне зростанням організації» [12].

На рисунку показаний процес УК на організаційному рівні. рис. 3.2 і на особистісному рівні на рис. 3.3. «Модель компетенцій змінює систему УЛР і допомагає подолати жорсткість традиційного управління, яке орієнтується на роботу, а не на конкретних осіб і їх здібності до навчання» [12].



Рис. 3.2. УКП на рівні закладів ОЗ

Модель змагання:

– зв'язок людського капіталу зі стратегіями та результатами роботи закладів ОЗ, адже стратегічна важливість досвіду та знань зростає з кожним днем;

– вона розриває з біноміальним стереотипом людина-робот і нівелює жорсткість, властиву моделям;

– метою є сприяння створенню робочих місць, на які працівники можуть бути переведені відповідно до їх профілю.

Використання моделі компетенцій як основи управління розвитком людських ресурсів в управлінні якістю має кілька причин:

Згодом з'ясується, що навик більш стабільний, ніж посада. Функції залежать від організаційних структур, які сьогодні змінюються дуже часто;

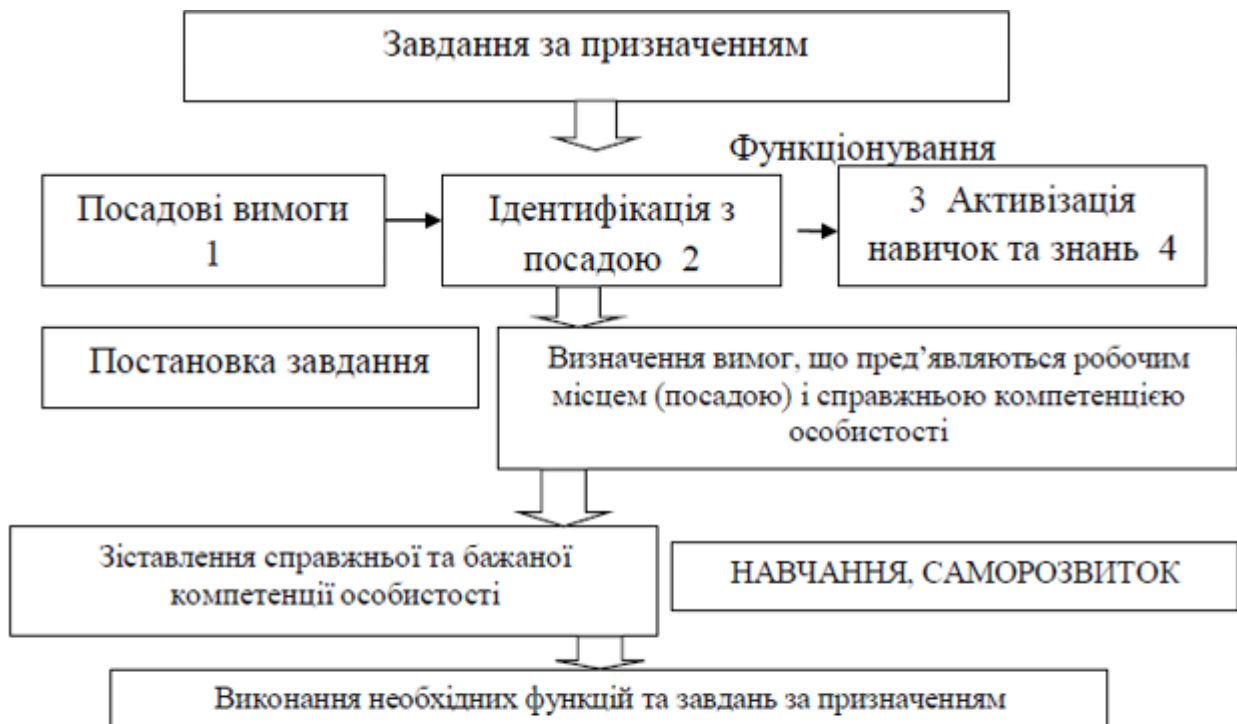


Рис. 3.3. Управління особистісною компетентністю співробітників

Пояснення: 1 Знання вимог роботи: частини, пов'язаної з ресурсами та завданнями;  
2 - Впевненість в собі так само необхідна, як і знання; 3 - Мобілізація знань; 4.  
Концентрація обов'язків [46].

«Концепцію компетентності простіше інтегрувати в модель процесу, функціональність і результати якої більше залежать від навичок окремої людини, ніж від її ролі» [12].

Компетентність забезпечує загальну основу для розробки інтегрованих систем управління та розвитку людських ресурсів, що в свою чергу дозволяє:

- а) розвиток людських ресурсів шляхом задоволення навичок та потреб у прориві;
- б) забезпечують більшу внутрішню мобільність;
- в) впровадження більш послідовної та конкурентної політики

стимулювання.

Продуманий підхід дає можливість перекласти пріоритет управління роботою на людей, щоб краще адаптуватися до частих змін в складних організаційних структурах в залежності від професіоналізму управління організаційними процесами.

### **3.2. Впровадження системи управління талантами в діяльність МУ для забезпечення збільшення кадрового потенціалу**

Великі експати вже давно використовують систему УТ для поліпшення управління співробітниками з високим потенціалом, включаючи медичний персонал.

З іншого боку, в Україні, особливо в галузі медицини, використання таких систем не знайшло повного відображення, що особливо яскраво проявляється в установі, яку ми досліджуємо. Слід зазначити, що в деяких місцях можливе створення системи УЛР на основі управління кар'єрою, яка спрямована на оптимізацію завдань системи ОЗ за допомогою людських ресурсів з індивідуальним підходом для кожної людини. Ця система включає «кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації окремих спеціалістів, підбір та залучення лікарів відповідно до потреб закладу» [32]. Разом з тим, слід зазначити, що «у зв'язку з погіршенням потреби у кваліфікованих фахівцях, що посилюється зменшенням кількості лікарів у зв'язку з військовим вторгненням, окупацією окремих територій та виїздом лікарів за кордон, що вже було звичайною практикою до російської агресії, необхідно зберегти найкращі таланти в медицині» [12]. Тому, на нашу думку, необхідно розробити систему УТ в медицині, виходячи з даних установи, яку ми досліджуємо, щоб виявити основні інструменти та адаптувати їх до реалій діяльності національних медичних закладів.

Перш за все, необхідно сформулювати загальне визначення категорії таланти. Ідея дослідників щодо інтерпретації наведена в таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2.

## Ставлення дослідників до тлумачення терміна «талант»

Талант - це обдарованість	Талант часто сприймають як природний дар і кмітливість, видатні здібності і геніальність. Талант є постійним і унікальним явищем, який даний з народження, тому знання і навички, неможливо здобути без таланту.
Талант-здатність	Може бути розвиненим в міру набуття досвіду і навичок.
Талант - це результативність	Це можливість створювати принципово нове внаслідок оволодіння професійною культурою. Тобто талант можна розкрити чи розвинути тоді людина в силу притаманних здібностей може досягати видатних результатів.
Талант потенціал	Талановитий співробітник - це людина, яка володіє потенціалом для подальшого просування в компанії.

Примітка: [2, 14, 18, 35]

Крім того, при розкритті змісту процесу УТ необхідно з'ясувати, що ж це таке насправді і які характеристики можна віднести в організації СУП(див. таблицю 3.3.).

Таблиця 3.3.

## Розподіл класів співробітників для УТ

Групи «талантів»	Характеристика
I. HiPo (high potential)	Люди без великого досвіду, але з високим потенціалом і геніальним способом мислення. Їм необхідно постійно надавати можливості для самореалізації, але вести безперервний і жорсткий контроль за їх діяльністю, надавати конструктивну оцінку, передбачати можливі вигоди та втрати від реалізації оригінального рішення об'єкта управління
II. Homo vulgaris	«Людина звичайна», котра постійно та поступово збільшує об'єм своїх знань, досвіду, нарощує продуктивність праці. В результаті досить тривалого процесу «збагачення» професійної особистості, а не миттєвої віддачі, можна досягнути на довгостроковому етапі значний загальний приріст продуктивності. Потрібно бачити потенціал кожного робітника і не робити висновку про те хто талановитий, а хто - ні завчасно, бо досвід, отриманий в одній компанії може зробити вагомий внесок у результативність діяльності іншої.

Примітка: [17]

Під визначенням «УТ розуміється розвиток певних видів діяльності, що визначають напрямок діяльності організації з метою залучення, мотивації, утримання і розвитку співробітників талантами, необхідними для подальшого

розвитку організації» [8]. Слід зазначити, що основним завданням даної системи управління є забезпечення припливу талантів в організацію, так як саме вони є основними факторами їх розвитку.

У таблиці 3.4. ми покажемо вам найважливіші кроки в УТ.



Ріс. 3.4. Етапи управління талантами

З метою ефективного планування кар'єрних змін і заповнення вакансій змінюються співробітники грамотної організації, працівники, що «володіють талантом для резерву, отримують обов'язкове безперервне і додаткове навчання» [50].

Іншими словами, суть процесу УТ полягає в організації процесу утримання висококваліфікованих і ефективних співробітників з метою створення для них

умов, які дозволяють виконувати процес трудової діяльності. Це не разовий проект або програма, а система, яка постійно намагається «виявити пошук талановитих співробітників і подальший відбір співробітників, навичок, необхідних для виконання тієї чи іншої роботи, постійний контроль і оцінку їх роботи, комплекс заходів, що підвищують мотивацію співробітників, продовжують здійснювати ефективну діяльність» [4].

Тому в рамках системи УТ ми розберемося в інструментах, необхідних для залучення, утримання, утримання та розвитку співробітників, до яких, відповідно, «відносяться підбір персоналу, критичний відбір, подальший набір співробітників в організацію, підготовка, адаптація, створення сприятливого і приємного середовища в організації, безпечні умови праці і створення системи мотивації, яка задовольняє потреби всіх працівників та оцінка виконаної роботи та зусилля з навчання існуючих працівників, зусилля з підвищення кваліфікації, розвиток системи та створення кадрового резерву для ефективної організації роботи медичних закладів. Виділяють наступні рівні УТ» [5].

Слід зазначити, що весь процес управління компетентностями зазвичай відбувається на трьох рівнях (див. таблицю 3.5.) [5].

На рисунку наведено перелік ключових заходів та інструментів, що «використовуються для впровадження УТ в організаціях ОЗ з точки зору привабливості, постійного утримання, утримання потенціалу на потрібному рівні, а також розвитку додаткових навичок та здібностей» [5]. (табл. 3.6).

Таблиця 3.4.

**Основні особливості основних етапів УТ**

Стадії управління талантами	Основні характеристики
1. Ідентифікація та залучення талантів	Пошук працівників з високим потенціалом в колективі та зовнішньому середовищі.
2. Розвиток талантів	Створення та реалізація плану розвитку цих співробітників
3. Управління талантами	Використання та утримання талановитих співробітників, утримання їх в компанії.
4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами	Відстеження єдності в стратегії управління талантами на підприємстві та контроль за витратами на управління талантами

Таблиця 3.5.

**Базові рівні управління за компетенціями**

Рівні управління	Результат
1) планування заміни (Replacement planning)	План заміни ключових позицій
2) планування спадкоємності (Succession planning)	Розвиток та кар'єрний план для потенційно талановитих
3) управління талантами (Talent management)	Повністю інтегрована в HR-процеси система розвитку та розкриття талантів

Слід зазначити, що на ефективність пропонованої в МУах системи УТ впливає безліч факторів, найважливішими з яких, на нашу думку, є:

А. формування почуття співчуття до емоційно та психологічно обдарованих працівників, що може проявлятися у бажанні наслідувати їхній приклад, робити свою роботу ефективнішою, розробляти нові ідеї, що поліпшують процеси безпосередньої професійної та організаційної діяльності, довше залишатися в закладі ОЗ;

Б. наявність менеджера-керівника в медичному закладі, як і в самому керівництві, є обов'язковою умовою вільного і відкритого спілкування між співробітниками і керівництвом, в тому числі і відділом УТ;

Рис. 3.5. Інструменти УК



Рис. 3.5. Інструменти УК

Таблиця 3.6.

## Завдання УК

Пріоритетні завдання	Інструменти
1. Орієнтація на залучення ефективних талановитих людей	Портрет працівника на кожну посаду. Спеціальні практики проведення співбесід: декілька етапів, оригінальні питання- завдання для виявлення рівня креативності та критичного мислення. Тестування кожного працівника на тип особистості власно розробленими чи запозиченими тестами, практичні завдання, залучення студентів. Розроблення програм симуляції роботи на певних посадах для відбору найкращих; випробовуваний термін або відразу на роботу.
2. Адаптація	Оригінальні зустрічі-знайомства колективу і нових співробітників, розробки міні-квестів для ознайомлення з компанією, надання наставника, який буде допомагати в нагальних питаннях і допоможе з адаптацією.
3. Розвиток талантів	Створення ігор чи симуляції для виявлення нових професійних навичок співробітників; обмін досвідом з іншими організаціями, як вітчизняними так і зарубіжними. Розробка власного центру- розвитку, де співробітники зможуть обирати тренінги тих тематик, в яких вони хочуть розвиватись.
4. Утримання талантів	Розробка унікальної корпоративної культури, яка буде мотивувати до праці, куточку відпочинку, де можна буде як відпочити так і влаштувати збірки для мозкових штурмів та генерації нових ідей. Розробка системи оцінювання та нагород, таких, як подорожі, техніка, сертифікати, незабутні враження. Корпоративні подорожі та відпочинок. Можливість кар'єрного росту та подальша залученість до управління компанією.

В. Ефективність ОК, що реалізується в медзакладі, основними складовими якої є: «загальне уявлення про майбутнє організації, основні цілі діяльності. Довіра до лідерів і сильна соціальна комунікація як основа для прийняття концепції УТ полягає в забезпеченні впевненості в тому, що керівництво функціонує на всіх рівнях управління» [5].

Г. Розподіл талановитих працівників, що «сприяє ефективному виконанню ними трудових завдань, що в майбутньому дозволить поліпшити мотивацію кожного з них і підвищити продуктивність праці» [38].

Існує кілька бар'єрів, які заважають впровадженню системи УТ в охороні здоров'я, заснованих на таких стереотипах:

- немає незамінних співробітників;
- незрілість керівників взяти на себе відповідальність за звільнення рядового співробітника і заміну його співробітником з потенційним талантом;
- «ефект від впровадження системи УК відкладається, оскільки результати стають очевидними як мінімум через два роки» [30].

Разом з тим, слід зазначити, що проблеми розвитку та утримання талантів у медичній галузі наразі недостатньо враховані.

Слід зазначити, що сучасні технології, які дозволяють забезпечити високий рівень медичної допомоги населенню, а також новітні досягнення в медицині вимагають залучення високоінтелектуальних кадрів до медичних закладів з високим кадровим потенціалом. Тому робимо висновок, що «система управління кар'єрою, яка використовується не у всіх закладах ОЗ, повинна поєднуватися з системою УТ, яка поєднує в собі кращі сторони цих технологій і симбіоз якої сприяє підвищенню ефективності роботи закладів ОЗ» [17].

В цілому УК являє собою зведення дій, що здійснюються керівниками і відповідними підрозділами у співпраці з працівниками, які стосуються процесів планування, організації, безпосереднього здійснення та контролю за подальшим кар'єрним розвитком фахівців з урахуванням їх особистої діяльності, якостей і навичок.

Як вже говорилося вище, однією зі складових системи управління

кар'єрою є модернізована система сертифікації, результати якої служать основою для прийняття рішень в області УЛР, аналізу потенціалу фахівців ОЗ і виконання ними вимог іншої посади. Таким чином, загальна оцінка робочої сили ОЗ є основою для якості процесів навчання, відбору перспективних працівників на керівні посади, оновлення кадрового резерву тощо, а також основою для розробки індивідуальних кар'єрних планів та виявлення можливостей для всього медичного працівника в закладі ОЗ.

Вище керівництво відіграє важливу роль у процесі УТ, спрямовуючи та підтримуючи співробітників на робочому місці, особливо тих, хто щойно приступив до роботи або змінив роботу через внутрішню плинність кадрів. Така система для МЗ дозволяє співробітнику відчувати цінність своєї роботи для організації. Пам'ятайте, що «збереження потенціалу накопичених талантів і поширення його по всьому медичному закладу підвищує загальну ефективність аналогічних організацій, а використання їхнього досвіду для навчання нових співробітників допомагає швидко подолати бар'єри на шляху до адаптації» [30]

Однак необхідно враховувати, що таланти, незважаючи на свої здібності, вимагають постійного розвитку, що рекомендується в медичних організаціях з коучингом. Суть процесу коучингу полягає в тому, щоб задавати розумні питання, аналізувати отримані відповіді і багаторазово правильно задавати питання, щоб спонукати співробітника, якому довіряють, знайти правильну відповідь або досягти поставленої перед собою мети. Специфіка діяльності медичних працівників дозволяє проводити професійні співбесіди, на яких працівник повинен самостійно поставити правильний діагноз або відповісти на питання, що дозволить йому досягти поставленої мети, але при цьому розвинути самостійність в процесі прийняття рішень і взяти на себе відповідальність за виконану роботу, що додасть вам сенс в майбутньому. Сенс і задоволення своєю роботою.

Слід зазначити, що в ОЗ, на нашу думку, «найкращою практикою є поєднання техніки наставництва та коучингу, причому коучинг слід використовувати, коли працівник має певні проблеми з психічним здоров'ям або

обмеження у виконанні своїх обов'язків, але практика наставництва має застосовуватися послідовно, що має на увазі практику всередині організації» [12].

Якщо проаналізувати все це, то можна зробити висновок, що основною метою УТ є підготовка групи співробітників зі здатністю і здатністю замінити ключові посади в майбутньому, аналогічно управлінню кар'єрою, суть якого була описана вище. В аналізованій організації, як і в кожному медичному закладі, сьогодні спостерігається нестача кадрів, яку необхідно вирішити шляхом посилення уваги до нагляду за персоналом. У таблиці наведено найважливіші заходи щодо впровадження компетентнісно-орієнтованого менеджменту в організації ОЗ.

Таблиця 3.7.

**Заходи, що сприяють впровадженню запровадження системи талант-менеджменту**

№ з/п	Напрямки роботи в управлінні талантами	Інструменти
1	2	3
1.	залучення	стипендії короткострокові стажування довгострокові програми стажувань міжнародні ротації підготовка співробітників в університетах конкурси серед кандидатів і співробітників
2.	збереження	системи адаптації та наставництва кадровий резерв
3.	утримання	преміювання кадровий резерв міжнародні ротації підготовка співробітників в університетах довгострокові програми стажувань конкурси серед кандидатів і співробітників
4.	розвиток	довгострокові програми стажувань внутрішні програми навчання кадровий резерв міжнародні ротації підготовка співробітників в університетах конкурси серед кандидатів і співробітників

Слід зазначити, що навчання персоналу, яке, як зазначалося раніше, передбачає залучення, утримання, підтримку та навчання медичних працівників

в умовах, особливо зі складними та обмеженими сферами компетенції, передбачає використання спеціалізованих інструментів УТ в сучасній системі управління кар'єрою для медичних працівників, які спрямовані на:

- «розробка короткострокових та довгострокових програм навчання та стажувань з урахуванням основних напрямків діяльності» [12];
- «сприяння впровадженню міжнародних навчальних програм» [12].

Для цього необхідно переорієнтувати співпрацю з працівниками на наступне:

- шукайте співробітників, які цінні для організації та мають необхідні навички, як для своєї роботи, так і для майбутнього керівництва.
- починайте усвідомлювати потенціал цих співробітників з моменту прийняття рішення про їх цінність для компанії, не відкладаючи їх на можливе підвищення;
- розвивати у працівників почуття приналежності до закладу ОЗ та зосередитися на навчанні цих працівників, розробивши програму їх майбутнього професійного розвитку.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів дослідження обґрунтовує такі висновки:

Ефективна КП є дієвим інструментом стабільності системи ОЗ, що має вирішальне значення для успіху реформ, адже від професійного рівня адміністрації та інших медичних працівників залежить якість медичної допомоги, що надається населенню країни.

Як показує світовий досвід реформування системи ОЗ, з усіх організаційних змін, спрямованих на вдосконалення системи ОЗ країни, найбільшого успіху досягне зміна в УЛР, що підвищить ефективність УЛР на рівні закладів ОЗ.

Першорядна роль працівників і їх значення в діяльності промисловості і окремих інститутів пояснюється тим, що обсяг фінансового і матеріально-технічного забезпечення створення потрібних умов формується і відтворюється швидше, ніж потенціал працівників. Оновлення, стабілізація та ефективне використання кваліфікованих працівників можуть бути досягнуті лише через кілька років або навіть десятиліть.

Підвищення ефективності УЛР на рівні МУ передбачає діагностику персоналу, тобто оцінку наявного персоналу та ефективності його використання, передбачення потенційних проблем і конкурентної переваги організації в галузі людських ресурсів.

Оцінка УЛР дозволяє, по-перше, визначити, яким чином будуть використовуватися індивідуальні характеристики і знання, навички і професійні навички працівника для його оцінки, по-друге, забезпечити ефективність роботи протягом певного періоду часу, по-третє, ця оцінка дає організації оцінку важливості тієї чи іншої посади і подальшу оцінку витрат.