

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 787 «З» 2020.09.08. 037 ПЗ

ОСОКІН АНТОН ЕДУАРДОВИЧ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 352.07:614.88

ПОГОДЖЕНО
Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

І.М. Савицька

(підпис)

С. О. Кубіцький

(підпис)

2022 р.

2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління людськими ресурсами в закладі охорони
здоров'я».

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор

Кубіцький С.О.

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. е. н., професор

Балановська Т. А.

(підпис)

Виконав

Осокін Антон Павлович

(підпис)

КНІВ – 2023

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор

С. О. Кубіцький

2022 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Осокіну Антону Едуардовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління людськими ресурсами в закладі

охорони здоров'я»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 14.06.2021 р. № 444 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2022.11.21

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Національної медичної академії наук України; 4) матеріали Національної медичної академії наук України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.
2. Аналіз особливостей управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.
3. Напрямки вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.

Дата видачі завдання « » 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(Балановська Т.І.)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(Осокін А.Е.)

(підпис)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Осокіна Антона Едуардовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту; магістерська робота містить 3 таблиці і 5 рисунків. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади управління людськими ресурсами, сущність і зміст проблеми дослідження. Розглянуто основні поняття з теми дослідження. Розкрито зміст та сфери застосування технології управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я, спрямованій на забезпечення ефективної діяльності і досягнення мети закладу охорони здоров'я.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності закладу охорони здоров'я КНП «Обласний центр онкології», м. Харків. Охарактеризовано практичну медичну діяльність закладу охорони здоров'я КНП «Обласний центр онкології», м. Харків, в результаті якої було виявлено, що заклад охорони здоров'я КНП «Обласний центр онкології», м. Харків, у своїй діяльності і в межах повноважень керується Конституцією і законами України, а також Положенням про КНП «Обласний центр онкології», м. Харків, забезпечує виконання Законів України, постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства охорони здоров'я України, Мінфіну України та інших центральних органів

державної виконавчої влади. Проведено аналіз особливостей управління людськими ресурсами у КНП «Обласний центр онкології», м. Харків та визначено її ефективність.

У третьому розділі окреслено напрямки удосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я та схарактеризовано шляхи і методи її удосконалення. Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я. Результати дослідження систематизовано, узагальнено та зроблено висновки, які висвітлено у даному розділі.

Ключові слова: управління, працівник, людські ресурси, удосконалення, заклад охорони здоров'я.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	9
1.1. Управління людськими ресурсами: сутність і зміст.....	9
1.2. Сучасні технології управління людськими ресурсами: види та сфери застосування.....	21
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	34
2.1. Практична діяльність КНП «Обласний центр онкології», м. Харків.....	34
2.2. Особливості управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я КНП «Обласний центр онкології», м. Харків.....	49
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	60
3.1. Шляхи і методи вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.....	60
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.....	72
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

НУБІП України

Сучасні трансформаційні процеси в соціальній, економічній і політичній сферах України обумовлюють переоцінку людського фактору та актуалізують проблематику людського розвитку й управління людськими ресурсами у вітчизняних закладах охорони здоров'я. Досвід високорозвинених країн світу переконливо свідчить, що головним чинниками сталого економічного розвитку можуть бути лише людські ресурси, що складають інтелектуальний потенціал нації, а також науково-технологічні інновації, застосування яких істотно змінює якість і обсяги економіки.

НУБІП України

Розвиток закладів охорони здоров'я України супроводжується змінами організаційних форм, мотивів, ціннісних орієнтацій суб'єктів управління людськими ресурсами. Традиційно керівники закладів охорони здоров'я бачили управління людськими ресурсами як витрату, а не як джерело цінності для своїх організацій. У сьогоденній економіці керівники більшою мірою покладаються на людські ресурси, щоб генерувати, розвивати і реалізовувати інноваційні ідеї, адже людські ресурси відіграють головну роль у досягненні стратегічних цілей організацій. Людські ресурси мають вирішальне значення і для успішної діяльності закладів охорони здоров'я, і забезпечують отримання істотної конкурентної переваги.

НУБІП України

Поняття «управління людськими ресурсами» означає, що саме працівники є найважливішим і найефективнішим ресурсом роботодавця. Ефективне управління людськими ресурсами створює основу для високопродуктивної виробничої системи закладу охорони здоров'я, в якому технології, організаційна структура, люди і процеси забезпечують ефективну діяльність і переваги в конкурентному середовищі.

НУБІП України

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що поняття «людського розвитку» та «оцінки рівня людського розвитку» розглядають такі вчені, як Б. Білобров, Л. Безтелесна, О. Лібанова, С. Лисенко, Л. Радченко. Людські ресурси як «основу» конкурентоспроможності і добробуту держави, регіону та

НУБІП України

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що поняття «людського розвитку» та «оцінки рівня людського розвитку» розглядають такі вчені, як Б. Білобров, Л. Безтелесна, О. Лібанова, С. Лисенко, Л. Радченко. Людські ресурси як «основу» конкурентоспроможності і добробуту держави, регіону та

НУБІП України

організації досліджують В. Кір'ян, Н. Одинцова, Н. Павліщина, Л. Пашко, М. Хромов, Л. Семів та ін. Необхідність «розвитку людських ресурсів» як в масштабах держави та її регіонів, так і на рівні окремих підприємств досліджували О. Стефанишин, С. Марченко, К. Сатушева, К. Столярська, О.

Сливка та ін. Питання удосконалення процесів «управління людськими ресурсами» всебічно розглянули такі вчені та практики, як Л. Батченко, Є. Бельтюков, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гончаров, Т. Максимова, О. Новікова, Г. Осовська, І. Петрова, М. Прокопенко, О. Уманський, А. Чухно та інші.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, і чималий практичний досвід, проведені дослідження, недостатньо відображають управління людськими ресурсами, які б допомогли українським закладам охорони здоров'я здійснювати його на оптимальному рівні, тому дослідження цієї проблеми є актуальним.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я та розроблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

В рамках поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити сутність і зміст управління людськими ресурсами у закладі охорони здоров'я;
- розкрити види та сфери застосування технологій управління людськими ресурсами у закладі охорони здоров'я;
- здійснити аналіз практичної діяльності КНП «Обласний центр онкології», м. Харків;
- дослідити особливості управління людськими ресурсами в КНП «Обласний центр онкології», м. Харків;
- розробити шляхи, методи та рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами у закладах охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження – процес управління людськими ресурсами

Предмет дослідження – управління людськими ресурсами у закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження: Методологічною основою магістерської роботи є загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання: системний аналіз та синтез; метод узагальнення; метод порівняння; метод структурування; методи математичної статистики та ін.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні і зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти і первинна документація КНП «Обласний центр онкології», м. Харків, а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів і методів та розробці рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління людськими ресурсами у закладі охорони здоров'я.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст викладено на 83 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 3 таблиці і 5 рисунків. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Управління людськими ресурсами: сутність і зміст

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал вважають основним капіталом; витрати на нього розглядають як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, а працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Активно впроваджуються групова організація праці, акцентується увага на створенні команди, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також забезпечують підтримку керівникам підрозділів, щоб полегшити адаптацію працівників в організації.

У концепції людських стосунків стверджується, що людина сьогодні прагне, по-перше, до життєдіяльності в соціальному зв'язку з іншими людьми і, по-друге, як частина цього – до виконання економічної функції, що потрібна групі й цінується нею [1]. Отже, управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Сучасні погляди на управління персоналом організації ґрунтуються на концептуальних засадах теорії людських відносин та теорії систем. З позиції теорії людських відносин людина в процесі праці розглядається:

- як ресурс виробничої системи (трудової, людської, соціальної) – важливий елемент процесу виробництва й управління;

- як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями – головний суб'єкт управління [2].

Згідно положень теорії систем визначальним є встановлення пріоритетів у виділенні економічних підсистем, у яких основними є проблеми виробництва,

розподілу та споживання матеріальних благ, а тому персонал розглядається як важливий трудовий ресурс [4].

Також встановлюється пріоритет соціальних систем, у яких основними є відносини людей, соціальні групи, духовні цінності, а персонал розглядається як головна система, яка складається з неповторних особистостей.

Проаналізуємо поняття «людські ресурси» в довідниковій та науковій літературі.

Поняття «людські ресурси» являє собою сукупну, якісну характеристику кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють в організаціях [5].

Людські ресурси (особистість) – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їхньої трудової діяльності [5].

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів [6].

Людські ресурси організації розглядаються як цілісна, взаємозалежна динамічна система, що охоплює всі категорії працівників і тісно пов'язана з зовнішнім середовищем організації [68].

Як фактор економічного розвитку людські ресурси — це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [69]. Під персоналом також розуміють ресурс праці, який у ринковій економіці є найважливішим фактором виробництва. Трудові послуги, що пропонуються людьми на ринку, розглядаються в якості людських ресурсів

зазвичай тоді, коли мова йде про їхню взаємозалежність та взаємозамінність з іншими видами ресурсів (природними, матеріальними, фінансовими) та їхнє використання на конкурентному ринку факторів виробництва [66].

Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими факторами економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а і споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і

гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкривається людина лише за сприятливих умов [65].

Отже, людські ресурси – найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться.

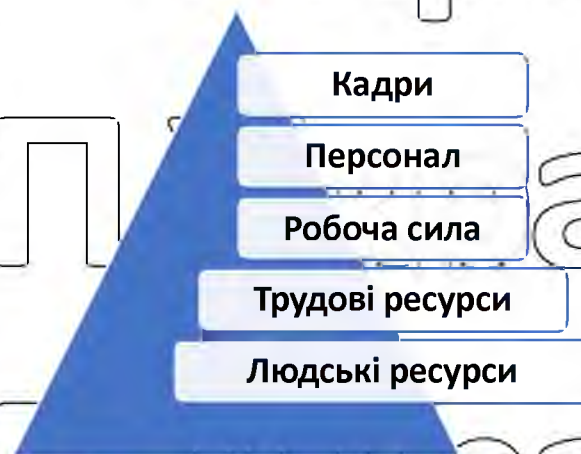


Рис. 1.1. Людські ресурси

Проаналізуємо сутність, зміст та принципи поняття «управління людськими ресурсами». Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який здійснює індивідуальний і колективний внесок у досягнення цілей організації [64].

Основними принципами управління людським ресурсами є:

1) принцип науковості. Дотримання його означає, що система управлінського впливу на персонал повинна ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом.

теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки тощо;

2) принцип об'єктивності. Полягає у реалізації суб'єктом управління заходів, які б відповідали об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта управління, діям і вчинкам працівників. Дотримання (недотримання) його визначає дієвість усіх інших принципів управління персоналом;

3) принцип демократизму. Вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;

4) принцип гласності. Зобов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

5) принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями. Визначає основи кадрової політики, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

6) принцип ротації кадрів. Реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, знань і навичок, реалізації програм управління кар'єрами;

7) принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості. Полягає в організації кадрової роботи за схемою «інтереси працівника — інтереси системи — інтереси суспільства»;

8) принцип пропорційності. Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій;

9) принцип збалансованості з віковим критерієм. Реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного

поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників;

10) принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них. Вимагає у процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролюванням і оцінюванням їхньої службової діяльності. Контролювання і оцінювання службової діяльності не повинні принижувати гідність працівника, їхні завдання полягають у підвищенні ефективності праці, мотивуванні працівників.

11) принцип справедливого винагородження і визнання власної праці.

12) принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць [64].

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектації персоналом відповідної компетенції [63].

Слід зазначити, що поняття «управління людськими ресурсами» має ширший зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. Тому що це поняття означає застосування цілого ряду дій, які потрібні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації [52].

Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство будь-якої організації, яке потрібно добирати, розмішувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації. Отже, основними характеристиками, котрі відрізняють управління персоналом від традиційної роботи з людьми в організаціях є, по-перше, те, що витрати на співробітників організацій розглядаються як стаття інвестицій, вкладання їх у людей як на нематеріальне багатство організації; по-друге, здійснюється інтеграція функцій управління персоналом з загальною стратегією, тобто кінцевою метою є продуктивність організації та задоволення потреб її співробітників. Серед основних напрямків діяльності у сфері управління персоналом, відзначимо по-перше, участь у розробці ділової стратегії організації, тобто визначення напрямку роботи організації, часу її реалізації,

системи її оцінки та розробку конкретних заходів щодо її реалізації. По-друге, планування людських ресурсів. Ця практика дозволяє управлінням усіх рівнів добирати, просувати, використовувати, винагороджувати, розвивати, утримувати робітників, що відповідають вимогам та потребам організації. По-третє, добір та селекція співробітників організації. Це включає формування резерву потенційних кандидатів на всі посади, оцінку кандидатів на посаду, оцінка можливостей вже працюючих співробітників, добір кращих. По-четверте, мотивація та винагорода - розробка та здійснення добре функціонуючої, внутрішньо справедливої системи мотивації та компенсації, що крім того є зовнішньо конкурентоздатна. По-п'яте, оцінка результатів праці - розробка методик оцінки трудової діяльності. По-шосте, комунікації та клімат в організації, що включає постійний моніторинг та покращення або зміни організаційної культури, створення ефективних каналів обміну інформацією [40].

Стратегія управління персоналом визначає шляхи розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема [42].
Управління персоналом – це система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності [44].

Управління персоналом підприємства включає комплекс взаємозалежних видів діяльності:

- 1) визначення потреби в робітниках, інженерах, менеджерах різної кваліфікації, виходячи зі стратегії діяльності фірми;
- 2) аналіз ринку праці та управління зайнятістю;
- 3) добір та адаптація персоналу;
- 4) планування кар'єри співробітників фірми, їхнє професійне та адміністративне зростання;
- 5) забезпечення раціональних умов праці, у т. ч. сприятливої для кожної людини соціально-психологічної атмосфери;
- 6) організація виробничих процесів, аналіз витрат і результатів праці;

7) встановлення оптимальних співвідношень між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;

8) управління продуктивністю праці;

9) розробка систем мотивації ефективної діяльності;

10) обґрунтування структури доходів, ступеня їхньої диференціації;

11) організація винахідницької діяльності;

12) розробка і здійснення соціальної політики підприємства та ін. [1].

Система HR-менеджменту складається з двох основних модулів:

формування людських ресурсів і розвиток людських ресурсів. Формування

людських ресурсів передбачає:

- маркетинг персоналу;

- планування потреб в людських ресурсах;

- добір, відбір і наймання працівників;

- адаптацію нових працівників;

- звільнення персоналу [36].

Проте на формуванні людських ресурсів процес управління персоналом не закінчується. Розвиток людських ресурсів є багатогранним видом діяльності і

включає:

- ділову оцінку;

- формування і розвиток корпоративної культури;

- створення системи мотивації;

- управління конфліктами;

- формування комунікацій;

- управління кар'єрою;

- розвиток лідерів і талантів;

- створення і розвиток команд;

- розвиток кадрового резерву і система управління талантами;

- навчання персоналу [38].

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується інтеграція різних моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту.

Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи - не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні персоналом [42].

Американський досвід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада - працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне:

- людські ресурси розглядаються як основне джерело підвищення ефективності виробництва;
- співробітникам надається певна автономія;
- підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;
- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених [76].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісного вираження цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Американський кадровий менеджмент застосовує і специфічні форми та методи роботи. Одним із найважливіших інструментів управління персоналом є атестація працівників, мета якої - порівняння фактичного виконання робіт працівником із нормативними критеріями його трудових функцій. Атестація пов'язана з відбором персоналу, здійсненням програм перепідготовки, службового просування, оплати праці. Від її результатів залежать становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою та ін. Як правило, робітників

і молодших службовців атестують кожні шість місяців, спеціалістів і молодших лінійних керівників — щорічно [78].

В американському менеджменті відбувається переосмислення цінностей, засобів і форм впливу на працівників, пов'язане з технологічними, організаційними, економічними і соціальними змінами, зумовленими науково-технічним прогресом у виробництві. Лідерство, яке завжди було йому властивим, набуло нових ознак — тепер акцент робиться на особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до м'якого стилю керівництва,

спрямованого на створення «управлінської автономії» і «природну дифузію» окремих структурних одиниць [78]. Як бачимо, в американських компаніях велику увагу приділяють культурі організації та її розвитку. Кожна солідна фірма формує і оберігає особливий «дух компанії», загальну атмосферу, які

обумовлюють етичні принципи, стиль взаємовідносин, девізи праці.

Дещо по-іншому, влаштовано управління в японських компаніях. Японський досвід управління персоналом передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і добір і відбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник — посада»). Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;

ондата праці визначається комплексно, з урахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;

- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі [79].

Основними принципами управління персоналом є:

- інтегрованість інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій

в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;

- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;

- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

У сучасному японському менеджменті також простежується тенденція до посилення ролі людського чинника як запоруки ефективності виробництва і управління. Однак кадрова політика японських фірм має такі суттєві особливості, як

- довічний найм працівників;
- підвищення заробітної плати з вислугою років;
- участь працівників у профспілках, що діють у компанії [80].

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні характеризується загостренням конкурентної боротьби між всіма суб'єктами економіки. Подібні тенденції змушують заклади охорони здоров'я окрім фінансових ресурсів, шукати й інші ефективні методи підвищення конкурентоспроможності, у тому числі і через підвищення ефективності управління. Одним з таких ключових механізмів «нефінансового» підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я є управління розвитком людських ресурсів.

Поняття «управління людськими ресурсами» означає, що працівники є найціннішим ресурсом роботодавця. Як вид ресурсу людський капітал включає працівників організації, їх знання, досвід, інтелект, мотивацію, здібності тобто характеристику працівника, який може збільшити економічну цінність закладу.

Управління людськими ресурсами сприяє таким складовим успіху закладу охорони здоров'я, як якість, прибутковість і задоволення клієнтів. Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху закладу, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним.

З погляду бізнес-стратегії заклад охорони здоров'я може добитися успіху, якщо він має стійкі конкурентні переваги і може утримувати ці переваги протягом тривалого часу.

Отже, можна зробити висновок, що закладу охорони здоров'я потрібні такі ресурси, які забезпечать їх такою перевагою. Людські ресурси мають ці

необхідні якості: людські ресурси цінні. Високоякісні працівники надають потрібні і бажані послуги, оскільки вони виконують безліч важливих функцій:

людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем володіння потрібними знаннями і навичками трапляється не часто. А заклад охорони здоров'я може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого керівника або техника (лаборанта): – людські ресурси не можна скопіювати.

Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з'ясувати, які співробітники забезпечують перевагу і як. Тоді вам доведеться наймати людей, які можуть наймати працівників які виконують таку

ж роботу, або налаштувати певну систему, які дадуть можливість цим людям наслідувати вашого конкурента: – людські ресурси не мають хороших замісників.

Коли люди добре навчені й високо мотивовані, вони вчать розвивати свої здібності та дбають про клієнтів. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому і талановитому працівникові. З наведеного вище випливає, що людські ресурси володіють величезним потенціалом. Заклад охорони здоров'я реалізує цей потенціал через свій підхід до управління людським капіталом, тобто, як він здійснює управління людськими ресурсами.

Ефективне управління людськими ресурсами може сформувати основу високопродуктивної робочої системи – заклад, в якому все: технологія, організаційна структура, люди і процеси працюють разом для того, щоб забезпечити закладу перевагу в конкурентному середовищі. Оскільки технології

змінюється в ході діяльності і відстежування інформації, управління людськими ресурсами повинно гарантувати, що заклад зможе впоратися з будь-якими новими проблемами.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей. Тому специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

– люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленим, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім;

– люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;

– трудове життя людини в сьогоденному суспільстві займає період 30–50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

Підсумовуючи зазначимо, що людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу в закладі охорони здоров'я, а й головним стратегічним ресурсом в конкурентній боротьбі. Як і прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не були створені в закладі, але без добре підготовленого персоналу, без правильного управління людськими ресурсами домогтися високоєфективної роботи неможливо.

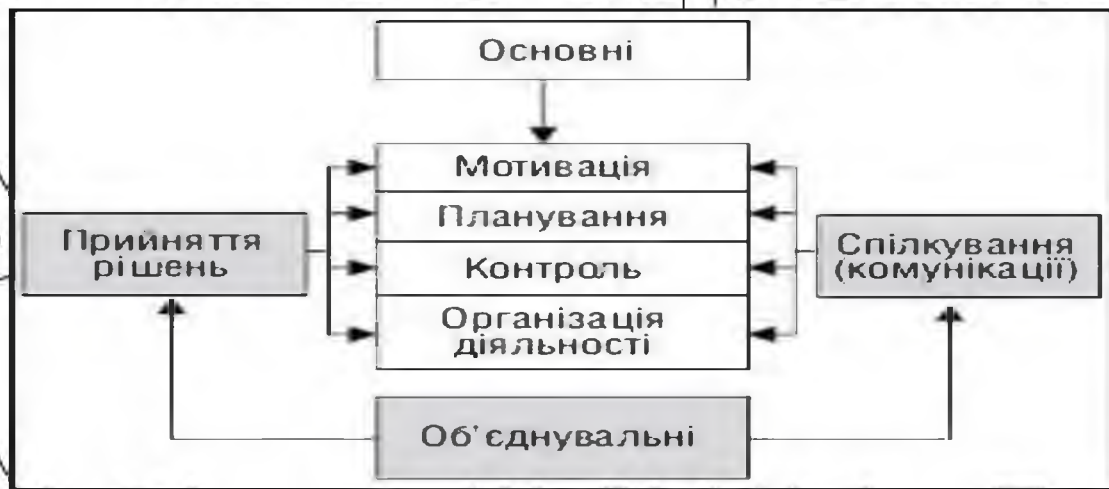
1.2. Сучасні технології управління людськими ресурсами: види та сфери застосування

Складність управління людськими ресурсами в організації в сучасних умовах зумовлює новий рівень вимог, які висувують до керівників кадрових служб. Ось чому в успішних організаціях і фірмах вводять посади керівників (директорів, заступників директорів і т. п.) кадрової служби, які повинні володіти високими професійними навичками.

Розглянемо поняття «управління» та «технологія управління людськими ресурсами», які наведено в наукових джерелах.

Управління – це сукупність дій, спрямованих на підтримання чи поліпшення функціонування об'єкта відповідно до наявної програми, яку створюють для досягнення певних цілей [63]

Управління процес координації різних видів діяльності з урахуванням цілей, умов виконання, етапів реалізації, цілеспрямована дія на якийсь об'єкт, щоб змінити його стан або поведінку через зміну обставин [34].



Джерело: [56].

Рис. 1.2. Управління як процес

Основні завдання фахівця з управління людськими ресурсами:

- 1) формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- 2) забезпечення соціальної ефективності колективу [27].

Працівники служби управління людськими ресурсами повинні:

– добре знати трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, що стосуються роботи з людськими ресурсами, обліку особового складу; основи педагогіки, соціології та психології праці; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у галузі управління людськими ресурсами;

– впровадити сучасними методами оцінки персоналу, профорієнтаційної роботи, довгострокового й оперативного планування роботи з людськими ресурсами, регламентації функцій структурних підрозділів працівників, соціальними технологіями управління;

– мати чітке уявлення про перспективи розвитку організації, ринку, кон'юнктури; про основи наукової організації праці, виробництва й управління; про структуру організації та основні функції структурних підрозділів.

Фахівець з управління людськими ресурсами виконує такі функції:

- організаційну – планує потребу і джерела комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечує комплекс умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечує розвиток персоналу.

Управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу [64].

Поняття «управління людськими ресурсами» сьогодні асоціюється з прийняттям на роботу, укладанням контрактів, формуванням політики оплати праці, професійною підготовкою і перепідготовкою працівників, оптимізацією кількісного та якісного складу персоналу підприємства, веденням колективних переговорів тощо. Розвиток теорії управління персоналом супроводжується виникненням різноманітних незвичних трактувань цієї категорії, появою таких понять, як лізинг персоналу, амортизація людського капіталу, інвестиції в людський капітал та ін.

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами та охарактеризовано (табл.10). Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології лозикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології [65].

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма лозикової праці.

Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій

спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу.

Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість. Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Таблиця 1.1

Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Аутсорсинг	Персонал-технології позикової праці	Підбір та наймання персоналу, його аналіз.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового звільнення працівників,	Організація трудових відносин та атестація персоналу.

Лізинг персоналу	<p>для яких на даний момент немає праці).</p> <p>Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)</p>	
	Навчальні персонал-технології	
Коучинг	<p>Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.</p>	<p>Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу</p>
	Персонал-технології підбору та найму персоналу	
Хедхантинг	<p>Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку</p>	<p>Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу</p>
Рекрутинг	<p>Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей</p>	

<p>кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ</p>		
<p>Скрінінг</p>	<p>Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки,</p>	
<p>враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу</p>		
<p>"Плетіння мереж" та прямий пошук</p>	<p>Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясується його можлива поада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція</p>	
<p>Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу</p>		
<p>Рейнженіринг</p>	<p>Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства</p>	<p>Створення умов праці</p>
<p>Персонал-технології стимулювання персоналу</p>		
<p>Внутрішній маркетинг</p>	<p>Використання маркетингового підходу до управління персоналом,</p>	<p>Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу,</p>

	<p>який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства</p>	<p>організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.</p>
	<p>Персонал-технології контролю праці персоналу</p>	
<p>Гасмний покупець</p>	<p>Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу</p>	<p>Оцінювання персоналу, атестація та рогація персоналу, мотивація</p>
<p>Автоматизована інформаційна система управління персоналом</p>	<p>Інформаційні персонал-технології</p> <p>Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом</p>	<p>Усі підсистеми управління</p>
<p>АРМ працівника</p>	<p>Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.</p>	<p>Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці</p>

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації. Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технологій підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів на підприємстві, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та 30 взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських. Для отримання належної віддачі від працівника підприємство має стати клієнтоорієнтованим, причому у цьому випадку під клієнтами розуміють персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем. Цей аспект проявляється в розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві, який розглядається в даному випадку як персонал-технологія стимулювання персоналу. Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому, що передбачає ставлення до персоналу підприємства як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує. Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система. Основними формами контролю є оцінювання відповідності працівника посаді, яку він займає, атестація кадрів, оцінка роботи. Остання форма є найбільш важливою, оскільки встановлюється кінцевий результат діяльності працівника. При цьому важливо вивчати й сам процес діяльності працівника. У сфері поєлу серед персонал-технологій

контролю праці персоналу використовують методику «Тамний покупець» («Mystery Shopping»). Відповідно до неї на основі структурованого, прихованого спостереження, яке проводиться заздалегідь підготовленими «покупцями», отримують анонімну оцінку та здійснюють моніторинг якості обслуговування клієнтів, рівня надання послуг, дотримання правил мерчандайзингу та викладки продукції тощо.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом.

Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення [58].

Інформаційні персонал-технології пов'язані з автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення. Діяльність з

формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще. Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих,

досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології відбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Одним із прогресивних підходів до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система

якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі

дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHHRM). HHHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою

поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням. За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат. Також для

перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію «Mystery Shopping». Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення u1086 операції. За допомогою даної технології можна дізнатися,

наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньо-фірмове навчання не

завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг [56].

Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим

дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук

висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються

шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і видають їх замовнику, який сам приймає

рішення щодо відбору персоналу. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних

якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком

роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів,

наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє

рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного

напрямку [47].

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів,

способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання та розвитку з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

Таблиця 1.2

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	№ п.п.	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптація системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища
Організаційний імператив	3	Людський фактор
Найважливіший ресурс - організаційна структура	4	Найважливіший ресурс - працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатогаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
Піраміальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Авторитарний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція	9	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Дільність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Джерело: [19].

Таким чином, управління людськими ресурсами є безперервним процесом, що включає планування, добір, відбір, професійну підготовку, оцінювання і навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та поліпшення якості життя.

Управління людськими ресурсами є також процесом складним, при здійсненні якого слід враховувати такі аспекти:

– техніко-технологічні, які відображають рівень розвитку конкретного виробництва;

– організаційно-економічні, що включають питання планування, визначення чисельності працівників, організацію їх стимулювання, використання робочого часу;

– соціально-психологічні, які зумовлюють потребу запровадження соціально-психологічних процедур практики кадрової роботи;

– педагогічні, що забезпечують організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації та виховання кадрів. Лише на основі врахування всіх

перелічених аспектів, а також нових тенденцій, що впливають на управління людськими ресурсами, можна забезпечити постійний розвиток персоналу та успіх і конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

Людські ресурси (особистість) – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їхньої трудової діяльності. Управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Поняття «управління людськими ресурсами» сьогодні асоціюється з прийняттям на роботу, укладанням контрактів, формуванням політики оплати праці, професійною підготовкою і перепідготовкою працівників, оптимізацією кількісного та якісного складу персоналу підприємства, веденням колективних переговорів тощо.

Управління людськими ресурсами є безперервним процесом, що включає планування, добір, відбір, професійну підготовку, оцінювання і навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та поліпшення якості життя.

РОЗДІЛ 2.

НААЛІЗ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА УПРАВЛІННЯ ПОДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Практична діяльність КНП «Обласний центр онкології», м.

Харків

08 вересня 2016 року Харківською обласною радою було прийнято

рішення № 283-VII «Про створення КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО

ПІДПРИЄМСТВА «ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ОНКОЛОГІЇ» та припинення шляхом

ліквідації КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

«ХАРКІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ОНКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР»



Рис. 2.1. КНП «Обласний центр онкології», м. Харків

КНП «ОЦО» (далі – Центр) належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Харківської області.

Власником та органом, що здійснює управління майном створеного Центру, є Харківська обласна рада.

Центр є неприбутковим закладом охорони здоров'я, комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає медичні послуги населенню м. Харкова та Харківської області.

Основною метою діяльності Центру є:

- надання медичних послуг населенню, спрямованих на збереження, поліпшення та відновлення їх здоров'я;

- надання в повному обсязі поліклінічної та стаціонарної лікувально-діагностичної медичної допомоги хворим на онкологічні захворювання,

створення умов для максимального забезпечення доступної

висококваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги та створення умов, які забезпечують управління лікувально-діагностичним процесом;

- 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.

Гематологічне відділення

Відділення розраховане на 60 стаціонарних ліжок, розташоване на третьому поверсі стаціонарно – поліклінічного корпусу.

Проводиться діагностика і лікування дорослого населення з гематологічними захворюваннями.

Основні нозології:

- гострі лейкемії (лімфоїдна, міелоїдна);

- неходжкінських лімфом;

- лімфома Ходжкіна;

- хронічні лейкемії (лімфоїдна, міелоїдна);

- множинна мієлома, макроглобулінемія Вальденштрама;

- мієлодиспластичний синдром;

- миєлофіброз;

- поліцитемія справжня;

- есенціальний тромбоцитоз;

- анемії;

- спадкові коагулопатії;

- ідіопатична тромбоцитопенія, тощо.

Діагностика та лікування гематологічних захворювань проводиться відповідно до клінічних протоколів надання медичної допомоги хворим зі спеціальності «Гематологія» (наказ МОЗ України №647 від 30.07.10; №72 від 30.01.2013), а також по оновлених рекомендаціях провідних клінік.

Налагоджено співпрацю з провідними лікувальними установами України (НЦРМ, НДР, Центр трансплантації кісткового мозку) для проведення додаткового (неможливого в нашій установі) обстеження та консультативної допомоги.

У відділенні гематології проводяться як стандартні режими хіміотерапії, так і високодозові протоколи, а також таргетна терапія. Також у відділенні широко використовується замісна терапія препаратами крові (за показаннями).

Надання медичної допомоги здійснюється кваліфікованим медичним персоналом, які мають великий досвід роботи з гематологічними пацієнтами, що дозволяє успішно проводити діагностику і лікування захворювань системи крові.

Клинико-діагностическая лаборатория

Клініко-діагностична лабораторія (КДЛ) входить до складу КНП «Обласний центр онкології» і виконує цитологічні дослідження матеріалу, що отримані під час профілактичних, скринінгових медичних оглядів в лікувально-профілактичних закладах (ЛПЗ) районів області та м. Харкова відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України №845 «Про систему онкологічної допомоги населенню України».

При цитологічному дослідженні матеріалу одержаному при профоглядах ми бачимо зміни в клітинах за 4-7 років до клінічних проявів.

В КДЛ виконується гематологічні дослідження (клінічний аналіз крові, аналіз кісткового мозку, цитохімія крові та кісткового мозку); загальні клінічні дослідження (загальний аналіз сечі, клінічний аналіз мокротиння, клінічний аналіз асцитної та плевральної рідини, дослідження спинномозкової рідини); біохімічні, імуносерологічні та цитологічні дослідження.

Діагностична цитологія включає: ексfolіативну цитологію (дослідження мокротиння, сечі, виділень з сосків молочних залоз, зшкрібання з поверхонь ерозій, виразок, ран, свищів, новоутворень шкіри, матеріалу з різних локалізацій геніталій, аспіратів та соскобів з тіла матки, дослідження матеріалу одержаного при фіброгастроскопії, фіброколоноскопії, ректороманоскопії, бронхоскопії і т.д.), пункціоцитологічні дослідження біоматеріалу, що одержаний з різних пухлин зовнішніх та внутрішніх локалізацій, пунктати черевної та плевральної порожнини.

КДЛ КНП «ОЦО» проводить консультації по гематологічним та цитологічним дослідженням всім ЛПЗ міста та області. В клініко-діагностичній лабораторії працюють висококваліфіковані лікарі та середній медичний персонал з першою та вищою категорією.

Онкогінекологічне відділення

Онкогінекологічне відділення КНП «Обласний центр онкології» спеціалізується на проведенні діагностики та хірургічному лікуванні онкогінекологічних захворювань. Відділення організовано на 40 ліжках і знаходиться на 1 поверсі хірургічного корпусу. Щорічно в цілодобовому стаціонарі гінекологічного відділення проходять лікування понад 1200 пацієнтів, з них до 1000 пацієнтів отримують хірургічне лікування. Це враховуючи діагностичних маніпуляцій (діагностичне вишкрібання матки, електросексизія шийки матки, біопсії та пункції).

Підлягають лікуванню пацієнтки зі злжкісними пухлинами вульви, піхви, шийки матки, тіла матки, яєчників і трофобластичними захворюваннями, а також пацієнтки з рецидивами пухлин. На базі відділення виконуються оперативні втручання в обсягах, лапароскопічна пангістеректомія по I типу при початкових стадіях раку ендометрія, а також у випадках різних гінекологічних передракових захворювань, лапаротомічна пангістеректомія I – IV тип, клубово-пахово-стегнова лімфаденектомія, екстирпація вульви, гістерорезектоскопія, діагностичне вишкрібання матки, конусоподібна електросексизія шийки матки, біопсія шийки матки, лапароцентез. В окремих випадках проводиться

трахелектомія (видалення шийки матки) для молодих жінок з діагнозом рак шийки матки, яким необхідно зберегти репродуктивну функцію. Пацієнти з діагнозом рак молочної залози, за висновком консилиуму, проводиться двобічна оваріоектомія, пангістеректомія – лапароскопічним доступом.

Перевагою лікування в умовах онкогінекологічного відділення є надання високопрофесійної і сучасної допомоги, згідно світових стандартів. Завдяки співпраці з фахівцями відділення патології печінки і підшлункової залози, органів шлунково-кишкового тракту, органів грудної порожнини і онкоурологічного відділення, виконуються радикальні хірургічні втручання для досягнення оптимального результату лікування.

Для вибору тактики лікування, один раз в тиждень організуються мультидисциплінарні комісії, у яких беруть участь – променевий терапевт, хіміотерапевт, хірург, анестезіолог і фахівці онкогінекологічного відділення. У відділенні широко застосовується УЗД органів черевної порожнини і малого таза, а також комп'ютерна томографія, магнітно-резонансна томографія, фіброгастроскопія, фіброколоноскопія і ирригографія (згідно стандартів обстеження NCCN).

У відділенні надається тільки планова допомога, яку пацієнтка може отримати після амбулаторного візиту до гінеколога в поліклінічному відділенні КНП «Обласний центр онкології». За медичними показаннями, після проведеного лікування, пацієнтам видається листок тимчасової непрацездатності.

Онкогінекологічне відділення
Онкогінекологічне відділення КНП «Обласний центр онкології» спеціалізується на проведенні діагностики та хірургічному лікуванні онкогінекологічних захворювань. Відділення організовано на 40 ліжках і знаходиться на 1 поверсі хірургічного корпусу. Щорічно в цілодобовому стаціонарі гінекологічного відділення проходять лікування понад 1200 пацієнтів, з них до 1000 пацієнтів отримують хірургічне лікування, не враховуючи

діагностичних маніпуляцій (діагностичне вишкрібання матки, електроексцизія шийки матки, біопсія та пункції).

Підлягають лікуванню пацієнтки зі злоякісними пухлинами вульви, піхви, шийки матки, тіла матки, яєчників і трофобластичними захворюваннями, а також пацієнтки з рецидивами пухлин. На базі відділення виконуються оперативні

втручання в обсягах: лапароскопічна пангістеректомія по I типу при початкових стадіях раку ендометрія, а також у випадках різних гінекологічних передракових захворювань, лапаротомічна пангістеректомія I – IV тип, клубово-пахово-

стегнова лімфаденектомія, екстирпація вульви, гістерорезектоскопія,

діагностичне вишкрібання матки, конусоподібна електроексцизія шийки матки, біопсія шийки матки, лапароцентез. В окремих випадках проводиться

трахелектомія (видалення шийки матки) для молодих жінок з діагнозом рак

шийки матки, яким необхідно зберегти репродуктивну функцію. Пацієнти з

діагнозом рак молочної залози, за висновком консилиуму, проводиться двобічна овариюктомія, пангістеректомія – лапароскопічним доступом.

Перевагою лікування в умовах онкогінекологічного відділення є надання високопрофесійної і сучасної допомоги, згідно світових стандартів. Завдяки

співпраці з фахівцями відділення патології печінки і підшлункової залози,

органів шлунково-кишкового тракту, органів грудної порожнини і онкоурологічного відділення, виконуються радикальні хірургічні втручання для досягнення оптимального результату лікування.

Для вибору тактики лікування, один раз в тиждень організуються мультидисциплінарні комісії, у яких беруть участь – променевиї терапевт,

хіміотерапевт, хірург, анестезіолог і фахівці онкогінекологічного відділення. У відділенні широко застосовується УЗД органів черевної порожнини і малого

таза, а також комп'ютерна томографія, магнітно – резонансна томографія, фіброгастроскопія, фіброколоноскопії і ирригографія (згідно стандартів

обстеження NCCN).

У відділенні надається тільки планова допомога, яку пацієнтка може отримати після амбулаторного візиту до гінеколога в поліклінічному відділенні КНП «Обласний центр онкології».

За медичними показаннями, після проведеного лікування, пацієнтам видається листок тимчасової непрацездатності.

Онкохірургічне відділення шлунково-кишкового тракту
Відділення на 30 ліжок, сформоване 01 січня 2017 року структурі
Комунального некомерційне підприємства «Обласний центр онкології»

Операції і маніпуляції, що виконуються у онкохірургічному відділенні

НКТ

Операції при злоякісних пухлинах шлунка з адекватною онкологічною лімфодисекцією

1. Гастректомія з абдомінального доступу
2. Гастректомія з комбінованого доступу
3. Субтотальна дистальна резекція шлунка
4. Абдомінальна субтотальна проксимальна резекція шлунка
5. Субтотальна проксимальна резекція шлунка з комбінованого доступу
6. Симптоматичні операції при поширених пухлинних формах шлунка

Операції при злоякісних пухлинах товстого кишечника з адекватною онкологічною лімфодисекцією

1. Правобічна геміколектомія
2. Розширена правобічна геміколектомія
3. Резекція поперечно – ободової кишки
4. Трансверзектомія
5. Розширені трансверзектомії
6. Лівобічна геміколектомія
7. Сигмоїдектомія
8. Резекція сигмовидної кишки
9. Обструктивна резекція сигмовидної кишки

Операції при злоякісних пухлинах прямої кишки з адекватною онкологічною лімфодисекцією

1. Черевно-промежинна екстирпація прямої кишки (операція Кеню-Майлса)
2. Внутрішньочеревна (передня) резекція прямої кишки
3. Наданальна (низька) резекція прямої кишки
4. Черевно-анальна резекція прямої кишки
5. Інтерсфінктерна резекція прямої кишки

Реконструктивні та відновлювальні операції шлунково-кишкового

тракту

1. Реконструктивні операції шлунково-кишкового тракту після обструктивних і симптоматичних оперативних втручань

Інші

1. Видалення заочеревинних пухлин
2. Видалення заочеревинних тазових пухлин

Інтервенційні малоінвазивні втручання під УЗ і рентгенконтролем

1. Стентування жовчних проток
2. Хіміоемболізація артерій печінки
3. Хіміоемболізація магістральних судин шлунково-кишкового тракту
4. Трепанобіопсії пухлин черевної порожнини і заочеревинного простору

Лапароскопічні операції

1. Діагностична лапароскопія з біопсією

Обласний центр мамології

Обласний центр мамології розміщен на другому поверсі хірургічного корпусу, розраховане на 50 ліжок. Стационар функціонує цілодобово.

Центр забезпечує повноцінне обстеження і лікування хворих з пухлинною патологією грудної залози (передраки і злоякісні пухлини), шкіри, м'яких тканин.

Об'єм роботи:

• Комплексне обстеження хворих з підозрою та на рак грудної залози, меланому шкіри, саркому м'яких тканин.

• Хірургічна робота – всі види онкохірургічних та онкопластичних операцій на грудній залозі, шкірі, м'яких тканинах.

• Консультативна робота в лікувальних установах міста і області.

• Організаційно-методична кураторська робота в районах області, згідно закріплених районів за лікарями.

У центрі три рази на тиждень проводиться консилиум спеціалістів, на якому присутні лікар радіолог, хіміотерапевт, лікарі інших онкохірургічних профілів (за потребою) та лікарі відділення, завідуючий центром для вирішення тактики лікування та ведення пацієнтів.

Таблиця 2.1

Види хірургічних операцій і маніпуляцій

Види хірургічних операцій	Види маніпуляцій
<ol style="list-style-type: none"> 1. Діагностична секторальна резекція молочної залози. 2. Радикальна мастектомія (модифікація Мадена, Пейті, Холстеда) 3. Квадрантектomia, лампектомія. 4. Радикальна резекція молочної залози (з елементами онкопластичної хірургії : транспозиція сосковоареолярного комплексу, симетризуєча мастопексія). <ol style="list-style-type: none"> а) Редукційна мамопластика засобом інвертованої «Т» б) Мастопексія (вертикальна, периареолярна , субмамарний , пахвинний доступ) в) Радикальна мастектомія с одномоментною реконструкцією (системою експандер – імплант) г) Відстрочена реконструкція молочної залози системою експандер - імплант 5. Ампутація кінцівок на різних рівнях. 6. Видалення пухлин м'яких тканин різноманітних локалізацій окрім голови та шкіі. 7. Висічення пухлин шкіри з пластикомі місцевими тканинами, а також з 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тонкогольова аспіраційна біопсія передпухлинних новоутворень грудної залози , пухлин м'яких тканин. 2. Трепан-біопсія новоутворень м'яких тканин, грудної залози. 3. Передопераційна розмітка невеликих пухлин м'яких тканин та грудної залози за допомогою локалізаційних голок під контролем УЗД. 4. Ультразвукове дослідження грудних залоз та м'яких тканин. 5. Регіонарна поліохіміотерапія за допомогою апарату «Інфузомат».

аутотрансплантацією повнослойних відьних шкірних клаптів.

8. Відкриті біопсії лімфовузлів окрім голови та шиї.

9. Пахова лімфаденектомія.

10. Стегново-пахова лімфаденектомія (операція Дюкена)

11. Пахово-клубова лімфаденектомія

12. Катетеризація відкритим способом гілок верхньої та нижньої надчеревної артерії (для проведення регіонарної ПХТ при пухлинах молочної залози, грудної порожнини і кінцівок).

Джерело: [49].

Онкохірургічне відділення органів грудної порожнини

Відділення ОГП розташоване на I поверсі двоповерхового хірургічного корпусу. Розраховано на 30 ліжок. У штат відділення входять завідувач відділення, 4 лікаря-ординатора і лікар-терапевт. Відділення спеціалізується на діагностиці та лікуванні доброякісних і злоякісних пухлин легенів, плеври, середостіння, стравоходу, кардіального відділу шлунку, пухлин м'яких тканин і кісток грудної клітини.

Обстеження та лікування пацієнтів у відділенні пухлин грудної порожнини виконується згідно з міжнародними протоколами діагностики та лікування.

Тактика лікування виробляється індивідуально для кожного пацієнта мультидисциплінарної комісією в складі торакального хірурга, хіміотерапевта і променевого терапевта. При необхідності на базі відділення пацієнтам проводиться передопераційна хіміо- або хіміопроменева терапія.

У відділенні виконується наступні діагностичні маніпуляції:

- Фібробронхоскопія з біопсією;
- Фіброезофагогастроскопія з біопсією;
- Трансторакальна аспираційна трепан-біопсія пухлин легені та середостіння під СКТ-навігацією;
- Трансбронхіальна пункція периферичних пухлин;
- Пункція лімфатичних вузлів під УЗД-контролем;
- Трепан-біопсія пухлики грудної стінки.

При доброякісних пухлинах легень виконуються наступні операції:

- Крайова атинова резекція легені;
- Анатомічна сегментектомія.

При злоякісних пухлинах легкого виконуються наступні операції:

- Лобектомія;
- Білобектомія;
- Пневмонектомія;
- Комбінована пневмон- або лобектомія з резекцією перикарда, грудної стінки, діафрагми, магістральних судин грудної порожнини.

Всі операції при злоякісних пухлинах легкого супроводжуються систематичною медіастинальною лімфодиссекцією.

При пухлинах стравоходу і кардії виконуються наступні операції:

- Субтотальна резекція стравоходу з одномоментною пластикою шлунком і 2F лімфодиссекцією;
- Проксимальна резекція шлунка з лімфодиссекцією D2;
- Гастректомія з лімфодиссекцією D2.

При пухлинах середостіння виконуються наступні операції:

- Тімустімоектомія;
- Видалення пухлини середостіння, яке може поєднуватися з резекцією суміжних структур.

При пухлинах грудної стінки виконуються наступні операції:

- Радикальне видалення пухлини;
- Резекція грудної стінки;
- Блок-резекція з аллопластике.

Виконуються наступні види малоінвазивних оперативних втручань:

- Діагностична торакоскопія з біопсією пухлин плеври, середостіння, легені;
- торакоскопічних видалення пухлин плеври, середостіння, легені;
- лапароскопічне стадіювання.

Відділення онкохірургії голови і шиї

Відділення онкохірурги голови і шиї КНП «ОЦВ» створено для надання високоспеціалізованої медичної допомоги пацієнтам із захворюваннями органів голови і шиї. Відділення знаходиться на першому поверсі хірургічного корпусу і має в своєму розпорядженні 30 ліжками. Щорічно у відділенні отримують спеціалізоване лікування понад 600 пацієнтів з пухлинами голови і шиї.

У лікуванні хворих використовуються найсучасніші хірургічні, лікарські та променеві методи, що застосовуються у вигляді комбінованої і комплексної терапії, Відповідні міжнародним стандартам. Широко застосовуються одномоментні втручання, що дозволяють скоротити кількість операцій у пацієнта і тривалість перебування в стаціонарі. На базі відділення проводяться діагностичні, лікувальні, малі і розгорнуті оперативні втручання з приводу злоякісних і доброякісних новоутворень.

Також виконується комплекс робіт спрямованих на проведення реабілітації пролікованих пацієнтів шляхом одномоментної і відстрочених реконструктивної пластикою післяопераційних дефектів, як місцевими тканинами, так і переміщеними клаптями на судинній ніжці; одномоментної і відстроченої голосового протеза Provox пацієнтам після Ларінгектомія. Крім того проводяться спільні лікувально-діагностичні заходи з впровадженням глибоковолоконної ендоскопії, ультразвукової діагностики та андіографії.

У відділення госпіталізуються хворі з доведеним злоякісними новоутвореннями або підозрою на їх наявність. Надається допомога хворим з ураженням щитовидної залози, лімфовузлів шиї, верхньої та нижньої щелепи, придаткових пазух носа, ЛОР-органів, шкірних покривів голови і шиї. Перевагами лікування в відділенні онкохірурги голови і шиї є мультидисциплінарний підхід до діагностики та лікування захворювань із впровадженням не тільки оперативних втручань, а й хіміолучевої терапії з урахуванням сучасних, міжнародних рекомендацій, проведенням таких маніпуляцій як системна і внутрішньоартеріальна хіміотерапія самостійно і в поєднанні з променевою терапією; брахітерапії при пухлинах верхньої і нижньої повіки, червоної облямівки верхньої і нижньої губи.

Список медичних послуг відділення онкохірурги голови і шиї.

Хірургічні втручання:

- Видалення пухлини порожнини рота.
- Хірургічне лікування при пухлинних захворюваннях придаткових пазух.

• Видалення новоутворення сполучних і інших м'яких тканин голови, обличчя, шиї.

- Хірургічне лікування захворювань слинних залоз.
- Хірургія гортані і верхніх відділів трахеї.

• Хірургічне лікування захворювань щитовидної залози, у тому числі онкологічних з мікроневролізом поворотного горлового нерва.

• Виконується одномоментна і відстрочена установка голосового протеза.

- Видалення метастазів на шиї.

• Видалення лімфатичних вузлів і клітковини шиї.

• Розширена шийна лімфаденектомія.

- Резекція мови.
- Геміглоссектомія.

• Глоссектомія.

• Комбінована глоссектомія з резекцією щелепи і дна порожнини рота з оформленням оростомі.

- Реконструкція лицьового скелета з впровадженням аутоканей і композитних біосумісних матеріалами.

• Комбіновані резекції пухлин мови, ротоглотки і порожнини рота з реконструкцією післяопераційного дефекту переміщеними клаптями на судинній ніжці або вільними клаптями.

- Видалення пухлин шкіри голови з різними варіантами одномоментної пластики.

• Реконструктивно-пластичні операції при пухлинах голови і шиї.

• Клиновидна резекція губи, квадратна резекція губи, видалення губи з резекцією нижньої щелепи, резекція губи з одномоментною пластикою.

• Орорфціальна резекція з оформленням оростомі.

• Розширені, комбіновані і реконструктивно-пластичні операції при пухлинних захворюваннях органів голови і шиї.

• Комплексне лікування доброякісних і злоякісних пухлин і пухлиноподібних захворювань щелеп, слизових оболонок порожнини рота, слинних залоз з впровадженням методу одномоментного відшкодування отриманих дефектів

• Операції з радикального видалення пухлин щелепно-лицьової ділянки та шиї з одномоментною реконструкцією і відновленням основних функцій.

• Реконструкція лицьового скелета з впровадженням аутоканеї і біосумісних матеріалів

• Комбіновані резекції пухлин мови, ротоглотки і порожнини рота з реконструкцією післяопераційного дефекту переміщеними клаптями на судинній ніжці

Хірургічні маніпуляції

• Трепан-біопсії.

• Тонкоігольової аспіраційної біопсії.
• Ексцизійної і інцизійна біопсії новоутворень.
• Гітковолоконна ендоскопія з біопсією

Терапевтичне лікування

• Адьовантна хіміотерапія.

• Неоадьовантна хіміотерапія.

Наші лікарі

Відділення онкохірургії печінки і підшлункової залози

Випробування постійно постають перед людиною і в боротьбі з ними він

завжди стає краще, сильніше, мудріше. Багато усвідомлено йдуть на це, кидаючи виклик собі і своїх можливостях, щоб розвиватися і досягати своїх цілей в житті. Але коли людина стикається з хворобою, вибір вже в іншому: піти чи то всерйоз

на цю боротьбу заради самого життя. Важливо розуміти, що це – серйозне випробування як для хворого, так і для лікарів.

Саме кваліфікація, майстерність і злагодженість медичної команди грають вирішальну роль в одужанні пацієнта. І найкращі результати виходять тоді, коли ставляться складні завдання і розробляється послідовна стратегія в їх вирішенні.

Професійна грамотність, багатий досвід, командний підхід і єдиний ідейний вектор – ось те, завдяки чому наша команда завжди знаходить правильне рішення навіть для самої складної задачі. Адже чим складніше завдання, тим вище майстерність і тим ефективніше робота в будь-яких випадках: від найпростішого

до найскладнішого.

У нашому відділенні вперше в Україні виконані такі операції:

- двохетапна резекція печінки за методикою ALPPS, перший етап якої виконаний лапароскопічним доступом;

- нервосберегаючої парааортальної лімфодиссекції з пластикою нижньої порожнистої вени.

Також виконуються операції, що проводяться в одиничних центрах в світі:

- резекції печінки відкритим і лапароскопічним доступом;
- пакреатодуоденальні резекції, в тому числі з артеріальною і венозною.

реконструкцією;

- дистальні панкреатектомії, в тому числі лапароскопічні;
- резекції нижньої порожнистої вени;

- радикальні лімфодиссекції при пухлинах шлунково-кишкового тракту;

- різні мініінвазивні втручання, такі як радіочастотні абляції пухлин печінки, біопсії під УЗД і КТ контролем.

Командою відділення успішно проведено безліч складних операцій.

Працівники відділення пройшли стажування в провідних світових центрах печінкової хірургії:

– Національний інститут хірургії та трансплантології імені О. О. Шалімова
НАМН України, відділ хірургії і трансплантації печінки;

– Queen Mary Hospital, Division of HPB and liver transplantation, Hong Kong;

– AKH Hospital, Vienna;

– Tokyo University, Division of HPB and liver transplantation, Department of
Surgery;

– Japanese Red Cross Medical Center, Tokyo,

– Asklepios Clinic, Hamburg,

– Eastern HPB Hospital, Shanghai,

– Yonsey University, Severance Hospital, Seoul;

– Iwate University, Morioka, Japan.

Наші лікарі активно займаються науковою роботою, є авторами більше 100 публікацій в наукових медичних виданнях, мають 25 патентів, співавторами 5 монографій, регулярно беруть участь у міжнародних конференціях і конгресах.

Команда

На сьогоднішній день для всіх сфер очевидно, що час зіркових особистостей пройшло. Зараз всі розуміють важливість командної роботи як запорука кращого результату. Вигострене командну взаємодію і грамотно підібраний склад компетенцій, які взаємодоповнюють один одного – це головна сучасна формула ефективності. Хірургія не виняток і тому команда відділення хірургії печінки зібрана саме за цими принципами. Зрозуміло, кожен учасник команди повинен бути не просто компетентним в своїх питаннях, а й бути справжнім професіоналом.

2.2. Особливості управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я КНП «Обласний центр онкології», м. Харків

Харківський обласний центр онкології – один з найстаріших закладів охорони здоров'я регіону, надає спеціалізовану медичну допомогу жителям Харківської, Донецької, Луганської областей і республіки Крим.



Рис. 2.2. КНП «Обласний центр онкології», м. Харків

У всіх відділеннях реалізована програма сучасного етапіювання онкологічної патології. Це дозволило ефективно використовувати протоколи лікування провідних світових центрів всім профільним відділенням центру.

Основною метою діяльності Центру є:
надання медичних послуг населенню, спрямованих на збереження, поліпшення та відновлення їх здоров'я;

• надання в повному обсязі поліклінічної та стаціонарної лікувально-діагностичної медичної допомоги хворим на онкологічні захворювання, створення умов для максимального забезпечення доступної висококваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги та створення умов, які забезпечують управління лікувально-діагностичним процесом;

• 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.

Економічні перетворення суттєво змінили статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг. Ринок ставить організацію в нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працівниками. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником та підлеглими, між працівниками всередині організації. Через це зростають вимоги до управління людськими ресурсами, де людський чинник стає головним фактором виробництва. Управління людськими ресурсами включає всі аспекти, пов'язані з робочою силою: управління, роботодавців, робітників, студентів, професіоналів. Ми всі зацікавлені в ефективному управлінні людськими ресурсами. Оскільки на ринку праці зростає конкуренція, фахівці у сфері людських ресурсів покликані забезпечити такі форми методи роботи управління людьми, які не лише підтримують пріоритети установи, а й забезпечують успіх у конкурентній боротьбі на світовому ринку. Установи також прагнуть створити бренд зайнятості, який резонує з конкретними працівниками. Установи різних величин і всіх галузей промисловості чимраз більше визнають важливість людей. У сьогоднішній економіці ми покладаємося на людей, щоб генерувати, розвивати і реалізовувати ідеї, адже функція людських ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні того, що установи повинні надавати людям можливість досягати стратегічних цілей.

Керівники та економісти традиційно бачили управління людськими ресурсами як обов'язкову витрату, а не як джерело цінності для своєї організації.

Економічна цінність зазвичай асоціюється з капіталом, обладнанням, технологією і технічними засобами. Межею для розширення бізнесу є не тільки наявність фінансового капіталу, а й доступ до таланту людського капіталу.

Отже, люди мають вирішальне значення для організаційного успіху, а людський та інтелектуальний капітал персоналу організації забезпечує можливість значної конкурентної переваги.

Поняття «управління людськими ресурсами» означає, що працівники є ресурсом роботодавця. Як вид ресурсу людський капітал включає працівників закладу охорони здоров'я, їх досвід, судження, інтелект і розуміння, тобто характеристику людських ресурсів, який може збільшити економічну цінність закладу. В залежності від того, хто працює в закладі і як ці люди працюють, управління людськими ресурсами сприяє таким базовим мірам успіху закладу, як якість, прибутковість і задоволення клієнтів.

Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху закладу, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. З погляду бізнес-стратегії заклад охорони здоров'я вважається успішним, якщо він має стійку конкурентну перевагу і може утримувати цю перевагу протягом тривалого часу. Отже, можна зробити висновок, що закладу охорони здоров'я

потрібні такі ресурси, які забезпечать таку перевагу. Людські ресурси, що мають необхідні якості – безцінні. Висококваліфіковані людські ресурси забезпечують надання необхідних послуг, виконують безліч важливих функцій. Людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і

знань трапляється не часто. Тому Харківський обласний центр онкології може витрачати місяці на пошуки талановитого і досвідченого керівника або техника (лаборанта). Керівництво Харківського обласного центру онкології вважає, що людські ресурси не можна скопіювати. Управління людськими ресурсами в

Центрі базується на трьох основних моделях кадрового менеджменту:

1) управління людськими ресурсами у вигляді піклування своїх працівників – турбота про здоровіші умови праці й сприятливій морально-психологічній атмосфері в закладі охорони здоров'я. Ця патерналістська модель

сходить до соціал-реформістських ідей кінця XIX – початку XX вв. і знайшла своє органічне втілення в численних варіаціях доктрини людських відносин;

2) управління людськими ресурсами у вигляді координації роботи, пов'язаної із трудовими договорами (контрактами), включаючи колективні договори – здійснення адміністративного контролю над дотриманням працівниками умов трудового договору, облік посадових переміщень; регулювання трудових відносин у процесі переговорів із профспілками;

3) управління людськими ресурсами у вигляді архітектури кадрового потенціалу Центру – розробка й реалізація довгочасної стратегії за рахунок забезпечення організаційної й професійної когерентності складових кадрового потенціалу Центру. Основні цілі управління людськими ресурсами Центру показано на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Основні цілі управління людськими ресурсами в КНП «Обласний центр онкології», м. Харків

Із розвитком нових культурних і соціальних цінностей, зі зростанням забезпеченості людських ресурсів Центру виникла нова проблема – невдоволеність окремих працівників через вузьку спеціалізацію, яка є причиною втрати зацікавленості, що, у свою чергу, призводить до плинності кадрів.

Щоб вирішити цю проблему в Центрі змінили систему організації праці. Для цього використали два методи розширення обсягу і збагачення змісту праці. Обсяг робіт вважають широким, якщо працівник виконує багато різних операцій

і повторює їх рідко; і навпаки, якщо працівник виконує однакові, постійно повторювані операції, він має вузький обсяг роботи. Змістовність роботи полягає у впливі, який працівник може безпосередньо здійснювати на свій об'єкт, зокрема самостійність у плануванні і виконанні праці, визначенні власного ритму, участь у прийнятті рішень.

Харківський обласний центр онкології реалізує цей потенціал через свій підхід до управління людськими ресурсами, тобто, як вона здійснює управління людськими ресурсами. Ефективне управління людськими ресурсами допомагає сформувати основу високопродуктивної виробничої системи – заклад охорони

здоров'я, в якому все: технологія, організаційна структура, люди і процеси працюють разом для того, щоб надати Центру перевагу в конкурентному середовищі. Оскільки технологія змінюється в ході діяльності Центру, а також збору, відстеженню та аналізу інформації, управління людськими ресурсами в

Центрі гарантує право на те, щоб різні люди могли отримати належне лікування та впоратися з проблемами. Підтримання високопродуктивної системи роботи в Центрі включає також розробку навчальних програм, наймання людей з новими навиками і надання винагород за плідну роботу в команді, підприємливість, стажування, підвищення кваліфікації, участь у роботі міжнародних і

всукраїнських конференцій. Коли людські ресурси добре навчені й високо мотивовані, вони навчаються розвивати свої здібності та прагнуть про клієнтів. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому і талановитому працівникові. З наведеного вище випливає, що людські ресурси мають величезний потенціал.

Людські ресурси не мають хороших заміників, а ефективність їхньої діяльності – показник того, наскільки повно зусилля, витрачені суб'єктом управління і суспільством на розв'язання поставлених проблем, реалізовані в соціально значущих кінцевих результатах [4].

Ефективність управлінської діяльності в Харківському обласному центрі онкології в остаточному підсумку вимірюється тим, якою мірою досягається встановлена мета. У межах загального критерію, що виступає як орієнтир для

визначення ефективності численних окремих рішень з поодиноких питань, застосовуються прагматичні критерії, розроблені в теорії соціального управління. Відома формула ефективності будь-якої діяльності виглядає в такий спосіб: $E = P/M$, де E – ефективність, P – результат, M – мета.

Проте, поняття ефективності медичної допомоги не слід ототожнювати із загальноекономічною категорією ефективності, з відповідними показниками у сфері матеріального виробництва. В сфері охорони здоров'я навіть при використанні кваліфікованої праці і сучасної медичної техніки може бути «нульовий» і навіть «негативний» результат.

Показники ефективності діяльності медичних установ служать критерієм соціальної та економічної значимості даної галузі у розвитку суспільства. В цілому, на рівні народного господарства, ефективність охорони здоров'я виражається ступенем впливу його на збереження і поліпшення здоров'я населення, підвищенням продуктивності праці, в запобіганні витрат на охорону здоров'я і витрат на соціальне страхування і соціальне забезпечення, в економії витрат в галузях матеріального виробництва та невиробничої сфери, збільшенням приросту національного доходу.

Ефективність діяльності Харківського обласного центру онкології, його підрозділів і окремих заходів вимірюється сукупністю критеріїв та показників, кожен з яких характеризує будь-яку сторону процесу медичної діяльності. Розрахунок показників ефективності закладу охорони здоров'я здійснюється за наступними напрямками:

1. За видом ефективності: медична, соціальна, економічна.
2. За рівнем: рівень роботи лікаря; рівень роботи підрозділів; рівень роботи Центру.
3. За етапами або розділами роботи: на етапі попередження захворювання; на етапі лікування захворювання; на етапі реабілітації.
4. За обсягом роботи: ефективність лікувально-профілактичних заходів; ефективність медико-соціальних програм.

5. За способом вимірювання результатів: через зниження витрат ресурсів; через економію ресурсів; через додатково отриманий результат; інтегрований показник, який враховує всі результати.

6. За витратами: за витратами суспільної праці; сумарний показник за витратами живої і суспільної праці.

7. За формою показників: нормативні показники здоров'я населення; показники трудових витрат; вартісні показники.

Слід зазначити, що ефективність діяльності Харківського обласного центру онкології не може бути визначена однозначно.

Стосовно охорони здоров'я, визначаються три типи ефективності: медична, економічна; соціальна. На відміну від інших галузей народного господарства, результати тих чи інших заходів охорони здоров'я, його служб і програм аналізуються з позицій соціальної, медичної та економічної ефективності, серед яких пріоритетними є медична та соціальна ефективність.

Без оцінки результатів медичної та соціальної ефективності не може бути визначена і економічна ефективність. Існує взаємозв'язок і взаємообумовленість між медичною, соціальною та економічною ефективністю.

Медична ефективність – це ступінь досягнення медичного результату.

Відносно одного конкретного хворого це одужання або поліпшення стану здоров'я, відновлення втрачених функцій окремих органів і систем.

На рівні Харківського обласного центру онкології і галузі в цілому медична ефективність вимірюється безліччю специфічних показників: питома вага вилікуваних хворих, зменшення випадків переходу захворювання в хронічну форму, зниження рівня захворюваності населення.

Медична ефективність відображає ступінь досягнення поставлених завдань діагностики та лікування захворювань з урахуванням критеріїв якості, адекватності та результативності. Медичне втручання може бути більш результативним, якщо науковий рівень і практика його проведення забезпечують найкращий результат медичної допомоги при найменших витратах всіх видів

ресурсів. Але навіть при ідеальній якості медичної праці може бути не досягнута кінцева мета – здоров'я людини.

Соціальна ефективність – це ступінь досягнення соціального результату. Відносно конкретного хворого - це повернення його до праці та активного життя в суспільстві, задоволеність медичною допомогою.

На рівні всієї галузі – це збільшення тривалості майбутнього життя населення, зниження рівня показників смертності та інвалідності, задоволеність суспільства в цілому системою надання медичної допомоги.

Економічна ефективність – це співвідношення отриманих результатів і витрат. Розрахунок економічної ефективності пов'язаний з пошуком найбільш економічного використання наявних ресурсів. Цей показник є необхідним складовим ланкою в оцінці функціонування системи охорони здоров'я в цілому, окремих її підрозділів та структур, а також економічним обґрунтуванням заходів щодо охорони здоров'я населення.

Економічна ефективність в Харківському обласному центрі онкології розглядається в двох напрямках: по-перше, ефективність використання різних видів ресурсів, по-друге, з точки зору впливу закладу охорони здоров'я на розвиток суспільного виробництва в цілому. Оцінюючи як загальну ефективність, так і соціальну ефективність управління в системі охорони здоров'я і взагалі підходячи до суспільної ефективності управління слід, окрім такого поняття, як суто «якість управління», враховувати й такі категорії, як якість і рівень життя громадян, що є інтегральним показником.

Особливість діяльності Харківського обласного центру онкології полягає в тому, що нерідко медичні заходи лікувального та профілактичного характеру можуть бути економічно не вигідні, однак медичний і соціальний ефект вимагає їх проведення. Так, при організації медичного обслуговування літніх людей з хронічними і дегенеративними захворюваннями, хворих з розумовою відсталістю тощо при явній медичній та соціальній ефективності економічний ефект буде негативним. При використанні сучасних медичних препаратів, інтенсивної терапії та реанімації досягається медичний і соціальний ефект

зберігається людині життя, проте вона може стати інвалідом і позбутися можливості займатися суспільно-корисною працею.

Економічна ефективність в Харківському обласному центрі онкології не може бути визначальною при виборі тих чи інших засобів профілактики, лікування, організаційних форм надання медичної допомоги. Проте критерії економічної ефективності – поряд з медичної та соціальної ефективністю – можуть допомогти у встановленні черговості проведення тих чи інших заходів в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, для підвищення соціальної ефективності управління Харківським обласним центром онкології та забезпечення ефективності управління, що може бути визначена за допомогою співвідношення створених та спожитих суспільних благ, необхідно враховувати такі характеристики як продуктивність і якість, та впливати на них.

Підняти продуктивність функціонування соціальної системи можна за рахунок оптимізації функціонального підходу до процесу управління людськими ресурсами, шляхом удосконалення підходів до використання його складових: планування, організації, мотивації, контролю.

Отже, підвищення ефективності управління системою охорони здоров'я повинно передбачати забезпечення обґрунтованої стратегії та тактики розвитку системи охорони здоров'я; удосконалення форм організації всіх ланок системи охорони здоров'я; модернізацію матеріально-технічної бази галузі та впровадження нових технологій; сприяння інвестиціям у сферу охорони здоров'я та мотивацію праці медичних кадрів; контроль за забезпеченням ефективної роботи системи охорони здоров'я.

Отже, управління людськими ресурсами є важливою складовою управління у Харківському обласному центрі онкології. Складність її полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає,

що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі; по-четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання закладу. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал, основне джерело прибутку.

Отже, управління людськими ресурсами – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу людських ресурсів у закладі охорони здоров'я. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління людськими ресурсами з концепцією розвитку закладу охорони здоров'я. Сьогодні, коли все українське суспільство перебуває

в ситуації, яка характеризується, з одного боку, обмеженням ресурсів, необхідних для існування, а з іншого – збільшенням попиту на них внаслідок розширення потреб людей, у зв'язку з військовою агресією російської федерації, актуальним стає формування професійної, стабільної, високоефективної та авторитетної команди, завдяки якій буде ефективною діяльність Харківського

обласного центру онкології.

Висновки до розділу 2

КНП «Обласний центр онкології», м. Харків, є неприбутковим закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає медичні послуги населенню м. Харкова та Харківської області.

Основною метою діяльності Центру є:

- надання медичних послуг населенню, спрямованих на збереження, поліпшення та відновлення їх здоров'я;
- надання в повному обсязі поліклінічної та стаціонарної лікувально-діагностичної медичної допомоги хворим на онкологічні захворювання;

створення умов для максимального забезпечення доступної висококваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги та створення умов, які забезпечують управління лікувально-діагностичним процесом;

- 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.

Управління людськими ресурсами – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу

людських ресурсів у закладі охорони здоров'я. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління людськими ресурсами з концепцією розвитку закладу охорони здоров'я.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Шляхи і методи вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я

Ефективний розвиток будь-якої діяльності людини неможливий без удосконалення цієї діяльності та без збалансованої системи управління цим процесом, тобто без системного процесу використання ресурсів для досягнення визначеної мети. Ключовим ресурсом будь-якої організації є персонал (людські ресурси), оскільки всі інші ресурси використовуються через людей.

Надзвичайно важливо розрізнити два поняття: «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», оскільки це два різні поняття. Основна відмінність полягає в тому, що в першому випадку ми розглядаємо людину, як повноцінну і самодостатню особистість, при цьому вагома увага приділяється її потребам і правам. Також інтереси персоналу враховуються при постановці комерційних цілей. В другому випадку, по-перше персонал сприймається як ресурс, за допомогою якого досягаються цілі компанії. При цьому, в ресурс готові вкладати і сприяти його розвитку. По-друге, найважливішим є саме цілі компанії, а не співробітників [76].

Тобто, управління людськими ресурсами співвідносно з кадровим або трудовим потенціалом. У разі ж управління персоналом, матеріальні цілі переплетені за значимістю з соціальними потребами працівників. У зв'язку з цим можна виділити такі базові принципи управління персоналом:

- при доборі співробітників увага приділяється не тільки їх діловим якостям, а й особистим;

- колектив вибудовується таким чином, щоб зберігалась кількісна гармонія між молодими фахівцями і вже досвідченими співробітниками;

- діяльність співробітників оцінюється, а на основі отриманих даних формуються стратегії для професійного зростання і розвитку кожного;

- здорова і прозора конкуренція заохочується, завдяки чому значно розвивається кадровий потенціал компанії;

- в організації присутня довіра до кожного співробітника, але разом з нею працює і система адекватної перевірки результатів роботи кожного;

- компанія завжди готова до ситуації, коли хтось зі співробітників не може вийти на робоче місце, і має можливість його замінити;

- для кожного із співробітників передбачені можливості для підвищення його професійної кваліфікації;

- вся кадрово-управлінська діяльність компанії ведеться відповідно до чинних правових актів [63]. Таким чином, управління персоналом має складний і системний характер, який має специфічні особливості та закономірності.

Воподіти ними повинні всі керівники, а особливо керівник закладу охорони здоров'я.

З метою вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я можна запропонувати такі заходи:

1) цілеспрямоване використання керівниками закладів охорони здоров'я таких елементів технології управління людськими ресурсами, як їх відбір та набір, регулярне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, адаптація

на роботі та мотивація, обслуговування та професійний розвиток;

2) методика добору та відбору персоналу повинна орієнтуватися не лише на оцінку кваліфікації кандидата, а й на врахування його професійних якостей (знань, умінь, здібностей), особистісних та соціально-демографічних характеристик, фізичний розвиток і зовнішній вигляд;

3) в системі мотивації медичних працівників враховувати як матеріальні, так і морально-психологічні способи мотивації, при визначенні рівня заробітної плати враховувати принцип «скільки заробив – стільки й отримав»;

4) для виконання всіх вказаних рекомендацій необхідно проводити цикли вдосконалення за кожним напрямком для надавачів послуг з пошуку людських ресурсів та керівників закладів і органів охорони здоров'я [63].

Одним із дієвих заходів з удосконалення управління людськими ресурсами є створення умов для розвитку кадрів. Цей захід має включати таку діяльність, як участь у конференціях та інших формах групової роботи з метою обміну досвідом з колегами з інших країн та закладів охорони здоров'я. З боку керівництва закладу в межах застосування цього заходу з удосконалення управління персоналом доцільно знаходити можливості забезпечення можливості робити службову кар'єру талановитим працівникам. А якщо не має можливості підвищити на посаді згідно діючої структури управління закладом, то можна залучати таких працівників до управління короткотерміновими завданнями, проєктами, що реалізуються в закладі.

Удосконаленню управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я сприятиме також застосування дієвої системи планування кадрового забезпечення. Така система має відповідати потребам закладу та його фінансовому забезпеченню.

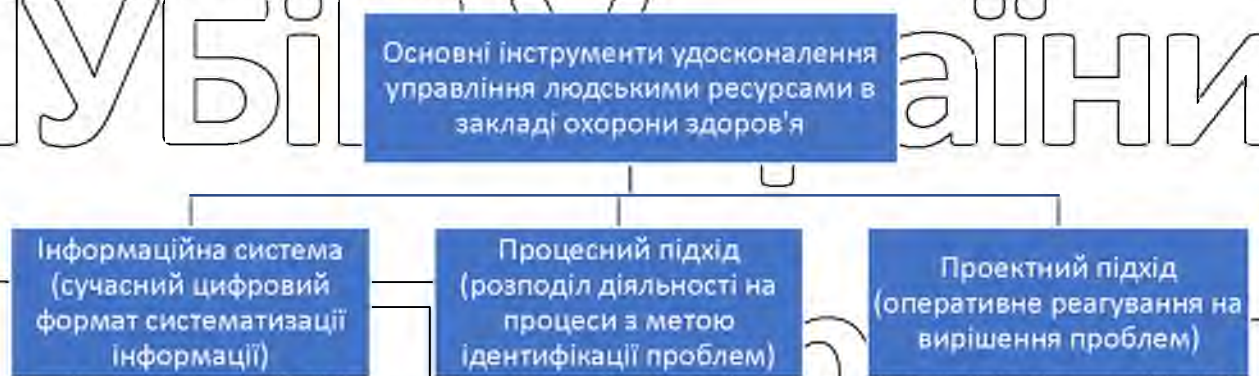


Рис. 3.1. Основні інструменти удосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я

Сучасне інформаційне забезпечення закладів охорони здоров'я передбачає створення цифрової інформаційної системи. Її формування та подальше використання в умовах окремого закладу дозволить оптимізувати праці лікарів, зекономити час на виконання ними професійних завдань, а також полегшити комунікації. Подальше застосування діджиталізації сприятиме створенню оперативних систем комунікацій між закладами охорони здоров'я та пацієнтами.

Застосування процесного підходу передбачає розмежування діяльності персоналу закладу на процеси. Це дозволить швидко ідентифікувати ускладнення

в роботі та оперативно на них реагувати. Окрім того, застосування процесного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я дозволить уникнути повторення деяких видів діяльності та подвійних завдань [3].

Проектний підхід доцільно застосовувати, як спосіб вирішення виявлених проблем. Він передбачає чіткий розподіл завдань, виконавців та інших ресурсів для їх вирішення. Так, у сфері управління персоналом проекти можуть бути дієвим інструментом, оскільки дозволять створювати проектні команди відповідно до потреби у виконанні проектних робіт і контролювати час, обсяги,

витрати та якість виконання проектних робіт. Прикладами впровадження проектного управління в закладах охорони здоров'я можуть бути проект технічного оснащення, проект впровадження енергоощадних технологій, проект впровадження нової цифрової інформаційної системи тощо.

Застосування проектного підходу також відбувається при залученні грантових коштів, як одного з джерел фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я. В такому разі йдеться про розробку проектної пропозиції задля можливості впровадити певні заходи в умовах закладу за грантові кошти. Зважаючи на це, проекти можна розглядати, як інструмент вирішення проблем управління людськими ресурсами та підвищення його фінансового забезпечення, що також має вплив на персонал через створення додаткових можливостей матеріальної його мотивації [62].

Серед першочергових заходів з удосконалення управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я можна також виділити збереження кадрового потенціалу, удосконалення забезпечення обладнанням підприємств, застосування енергоощадних технологій, ремонт приміщень для створення комфортних умов праці тощо. В умовах посилення ролі інформаційних цифрових технологій удосконаленню управління людськими ресурсами та оперативному вирішенню проблем управління сприятиме використання таких інструментів, як створення сучасної інформаційної системи і застосування проектного та процесного підходів в управлінні.

Прискорення технічного оновлення закладів охорони здоров'я, часті зміни умов зовнішнього середовища зумовлюють підвищення вимог з боку керівництва до професійно-кваліфікаційного рівня людських ресурсів. Для якісного виконання своїх професійних та посадових обов'язків працівник повинен володіти не лише певними особистісними та професійними якостями, а й потенціалом розвитку, що обумовлює необхідність розробки дієвої системи оцінювання людських ресурсів на основі компетентнісного підходу [33].

Наприклад, ефективність діяльності керівників закладів охорони здоров'я оцінюють за результатами досягнення цільових індикаторів, де компетентність керівника є домінуючим фактором успішного виконання поставлених завдань. Однак, результат оцінки буває позитивним лише в тому випадку, коли обґрунтовано визначено цілі оцінювання й раціонально сформовано інструментарій оцінки.

Особливо дієвим у практичній діяльності є поєднання методів оцінювання, орієнтованих на результат, та методів оцінювання компетентностей. Синтез цих двох підходів дозволяє виміряти ступінь досягнення працівником поставлених перед ним цілей і, одночасно, забезпечити його розвиток. Дана комбінація орієнтує процедуру оцінки відразу в три виміри: в минуле (в цьому випадку минулу діяльність працівника розглядають як джерело інформації про досягнуті результати), сьогодення (визначається рівень розвитку умінь і навичок працівника) і в майбутнє (визначаються перспективні цілі діяльності та розвитку працівника) [76].

Оцінку компетентностей застосовують для реалізації таких завдань, як визначення потреби в розвитку і навчанні працівників (розвиток професійних компетентностей потребує досить тривалого періоду – 12 місяців і більше), мотивація керівників, визначення відповідності працівника посаді (займаній або вакантній, якщо планується просування).

Досліджуючи процес оцінки компетентностей варто зазначити, що ключовим для всієї системи управління професійними компетентностями є визначення відхилень існуючого рівня професійної компетентності від

встановленого стандарту, з'ясування причин систематичної невідповідності результативності працівника встановленим нормативам, оцінка ступеня готовності кандидатів до виконання трудових обов'язків.

Оцінка працівників, віднесена науковцями до одного з «найважливіших напрямів управління персоналом» організацій (установ, підприємств), у сучасній теорії та практиці економічного аналізу здійснюється із застосуванням різних методів, серед яких заслуговують на увагу рейтинговий метод; метод порівнянь; метод критичних ситуацій; метод «есе» тощо [13].

Варто зазначити, що головною метою управління компетентністю менеджерів закладів охорони здоров'я, на наш погляд, є формування, використання та вдосконалення складових компетенцій: професійних, соціальних, інформаційних та конкурентних. При цьому компетентнісний підхід у процесі управління передбачає виявлення та формування компетенцій, розробку механізму їх імплементації у практичну діяльність з метою задоволення потреб клієнтів закладу охорони здоров'я, а також розкриття потенціалу персоналу та підвищення ефективності діяльності медичної установи [27].

На даний час науковці розробили різні підходи до оцінки компетентності працівників. На наш погляд, цей процес може складатись із чотирьох етапів: визначення критеріїв оцінки, організаційно-технічного забезпечення, документального оформлення та моніторингу.

На етапі визначення критеріїв оцінки важливо, щоб для кожної посади була розроблена модель компетенцій. При цьому кожен компетенцію оцінюють згідно з набором поведінкових індикаторів, які групують у блоки. Рівень розвитку компетенції (наприклад, «висока персональна самостійність і відповідальність» для завідувача відділення лікарні) оцінюють за шкалою, як правило, п'ятибальною. Для того, щоб оцінити, наскільки добре/погано це для конкретної посади, необхідно розробити корпоративні «критерії успішності».

Другий етап «Організаційно-технічне забезпечення» передбачає використання в процесі оцінки комплексного підходу до використання

ефективного інструментарію та дієвих мотиваційних методів та зворотного зв'язку на всіх управлінських рівнях.

Етап документального оформлення – це розробка відділом персоналу необхідних документів (положень, інструкцій, форм для оцінки тощо), які регламентують роботу системи оцінки. На даному етапі також здійснюється інформаційна підтримка процесу оцінки всередині організації.

Моніторинг системи оцінки дає змогу розробити та реалізувати превентивні заходи щодо запобігання суб'єктивності оцінки. Це один з найважливіших етапів, оскільки дає змогу своєчасно здійснити контроль над

системою оцінки, проаналізувати стандарти та вимоги, яких повинні дотримуватись працівники під час виконання поставлених завдань.

Очевидно, не існує єдиної «типової» моделі управління, оскільки умови його успішності в конкретній організації залежать від багатьох чинників –

оргструктури, сфери діяльності, функціональних обов'язків, особливостей корпоративної культури тощо. Для того, щоб розробити профіль посади або модель компетенцій, слід перш за все виділити і точно описати кожен з професійних компетенцій, які потрібні для ефективної діяльності. Компетенції і

поведінкові індикатори повинні визначатися чітко і лаконічно, індикатори повинні бути засновані на поведінкових проявах. Крім того, модель компетенцій повинна бути проста у використанні [34]

Управління компетентністю менеджерів закладів охорони здоров'я повинно бути інтегровано в систему управління медичною установою, ґрунтуватись на збалансованому управлінні потенціалом закладу охорони здоров'я, максимізувати конкурентні переваги як людських ресурсів, так і закладу в цілому, передбачати розвиток лояльності персоналу та клієнтів.

Розроблений вітчизняними науковцями [67] концептуальний підхід до управління компетентністю керівників закладу охорони здоров'я містить такі складові елементи: об'єкт, предмет, цілі, основні принципи, методи, етапи управління компетентністю, стратегії, критерії оцінки результативності управління компетентністю.

Розроблений концептуальний підхід до управління компетентністю менеджерів закладу охорони здоров'я є синтезом: об'єкт, предмет, цілі, основні принципи, методи, етапи управління компетентністю, стратегії, критерії оцінки результативності управління компетентністю.

Реалізуючи концептуальний підхід, основну увагу слід приділяти кадровій політиці, що формується і реалізується керівниками закладу охорони здоров'я як стратегічний напрямок в управлінні людськими ресурсами закладу. Фокусування уваги на даній проблемі дозволяє побачити ряд принципово важливих для сучасної охорони здоров'я питань: активний вплив професійних компетенцій і управлінської культури на процес перетворення закладу охорони здоров'я.

Вивчення впливу професійної компетентності керівника на вдосконалення управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я, потребує здійснення діагностики актуального стану кадрової політики, а також дослідження думок керівників про формування та розвиток власних професійних компетентностей як фактору трансформації політики закладу охорони здоров'я [63].

Отже, можна констатувати, що запропонована методика оцінювання компетентності керівників закладу охорони здоров'я дає змогу виявити ступінь використання його потенціалу під час виконання практичних завдань. Такий підхід дозволяє диференціювати управлінський персонал та визначити перспективи професійного розвитку всіх наявних людських ресурсів. Високий рівень компетентності керівника закладу охорони здоров'я є домінуючим фактором конкурентоспроможності як окремого керівника, так і людських ресурсів і закладу охорони здоров'я загалом.

В сучасних умовах управління людськими ресурсами набуває системності та завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових та удосконалення існуючих методів та форм кадрової роботи. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами передбачає врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових,

технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів. Системним підходом до управління персоналом передбачається урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом. Головним елементом усієї системи управління є людські ресурси, які одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління людськими ресурсами

[3].

Сьогодні досить широко розглядається поняття «управління персоналом», оскільки найважливішою сферою діяльності закладу охорони здоров'я є грамотне управління людськими ресурсами. Саме людські ресурси багаторазово здатні покращувати та підвищувати ефективну діяльність закладу. Системою управління людськими ресурсами забезпечується безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами та використання досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та найкращого виробничого досвіду.

Суть управління людськими ресурсами, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників підприємства, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимального їх використання.

Стратегічна роль людських ресурсів полягає в організації, взаємодії та приведенні в рух усіх інших ресурсів закладу охорони здоров'я, в ході чого і досягається найбільша економічна ефективність та конкурентоспроможність [2].

Основним структурним підрозділом з управління людськими ресурсами на сьогоднішній день є відділ управління персоналом. Цим відділом виконується ряд функцій: прийом та звільнення працівників, організація навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників та їх перепідготовка. Управління

людськими ресурсами обов'язково потребує наявності та культивування компетентної корпоративної культури. Корпоративна культура має певний набір характеристик:

– відповідальність кожного співробітника та керівника один перед одним (чітко прописана у договірних відносинах):

– гнучка адаптація до умов ринку, що інтенсивно змінюються;
– мотивація та підтримка ініціативи співробітника на всіх рівнях організації, що має конкретні інструменти реалізації;

– створення та розвиток почуттів корпоративного духу у співробітниках, образу кращої організації, якою слід пишатися;

– стабільні пошуки технічних та організаційних інновацій та їхнє відкрите обговорення [31].

Необхідно приділити більшу увагу мотивуванню працівників, бо висококваліфіковані людські ресурси – це основний потенціал організації. Адже при дієвому управлінні людськими ресурсами можна досягти підвищення показників та ефективності діяльності закладу охорони здоров'я в цілому.

Головною умовою управління людськими ресурсами у закладах охорони здоров'я є залучення та відбір співробітників бо саме від їхньої компетентності залежить ефективне функціонування закладу. На процес добору та відбору персоналу впливають фактори зовнішнього (ринкові, політичні, економічні) та внутрішнього середовища (кадрова політика, імідж закладу).

З метою вдосконалення управління людськими ресурсами та підвищення ефективності пропонуємо розробку таких систем:

1. Закріплення фахівців на робочих місцях.
2. Управління діловою кар'єрою як чинника стимулювання персоналу.

Розглянемо систему закріплення фахівців на робочих місцях, де є певні нюанси, на які повинні звернути увагу керівники закладу охорони здоров'я. По-перше, економічний аспект, тобто матеріальне стимулювання:

– грошове стимулювання - компенсація трудового вкладу співробітників у діяльність закладу. Головне - справедливо оцінити працю співробітника та

правильно висловити це з фінансового боку, без заподіяння шкоди співробітнику та закладу. Крім заробітної плати, можуть бути призначені різні виплати: премії, компенсації тощо.

Також існують фонди матеріального стимулювання, які можуть змінити спрямованість матеріальних виплат. Ці фонди утворюються за рахунок прибутку закладу: – не грошове стимулювання – це путівки, безкоштовне лікування та харчування, оплата транспортних витрат, направлення на навчання за рахунок підприємства. Все це якісно покращить становище співробітника та стимулюватиме його на успішне виконання своїх трудових обов'язків.

По-друге, психологічний аспект, тобто як співробітник відчуває себе на своєму робочому місці. Кожен співробітник повинен відчувати себе важливим елементом єдиного виробничого ланцюга закладу охорони здоров'я. Для забезпечення комфортного емоційного стану кожного співробітника необхідно застосовувати такі методи стимулювання, які пов'язані з прямим витрачанням коштів.

По-третє, соціальний аспект, соціальне становище співробітника у колективі закладу охорони здоров'я. Для задоволення соціальних потреб співробітників керівництву закладу охорони здоров'я слід проводити виробничі наради зі співробітниками, тримати їх в курсі нововведень, змін в цілому стані справ закладу охорони здоров'я, організовувати найкращі умови праці з можливістю спілкування в процесі їхньої трудової діяльності тощо. Якщо працівник відчувається соціально незатребуваним, то він шукатиме нову роботу, з більш лояльним керівником та колективом. Соціальна політика закладу має мотивувати співробітників підвищувати свої кваліфікації, забезпечувати внутрішньо-організаційне навчання колективу. Грамотне ведення соціальної політики здатне вирішити багато управлінських завдань, таких як відбір та закріплення на місцях висококваліфікованих працівників, забезпечення їхньої ротатії, лояльного ставлення до організації, підвищення іміджу закладу тощо.

Важливим фактором успішної діяльності закладу охорони здоров'я є якісне управління людськими ресурсами. Сьогодні одним із важливих

показників конкурентоспроможності, стабільності та ефективності закладу є грамотний відбір компетентного персоналу, його розстановка та оцінювання його діяльності. Виходячи з цього, система закріплення спеціаліста на робочому місці має три аспекти: економічний, психологічний та соціальний. Кожен із цих

аспектів відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами. З усього вищесказаного, необхідно зазначити, що система управління людськими ресурсами, у частині консультування та мотивації співробітників, надають велику допомогу керівництву для ефективного управління персоналом закладу.

Формування такої системи може зменшити старіння людських ресурсів, які так дорого коштують закладу охорони здоров'я.

Ідеальною моделлю кадрової політики в системі охорони здоров'я будь-якого організаційного рівня, можна вважати активну, відкриту, практичну, послідовну, конструктивну, усвідомлену і цілеспрямовану, комплексну, гнучку,

демократичну та засновану на сучасній кадровій концепції політику управління людськими ресурсами. Еволюція суспільства, зміна зовнішніх умов потребують змін і від закладів охорони здоров'я, які функціонують на ринку праці. Це вимагає удосконалення підходів до управління закладами та їх людськими ресурсами. Виникає потреба у проектуванні таких закладів охорони здоров'я,

які б були спроможні забезпечувати не лише те, щоб працівники ефективно працювали, а й отримували задоволення від роботи, розвивалися, самовдосконалювалися, мали активну позицію.

Підсумовуючи, констатуємо, що ефективність роботи закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від здійснення правильної політики управління людськими ресурсами. При цьому головну роль відіграє мотиваційна політика, що дозволяє розкрити та спрямувати на кінцевий успіх трудовий, інтелектуальний і духовний потенціал працівників.

Таким чином, управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я є найважливішим інструментом у нових економічних умовах. Удосконалення управління людськими ресурсами в системі управління закладом охорони здоров'я дасть змогу ефективно керувати людськими ресурсами,

розвивати їх потенціал, що приносить істотні економічні та соціальні результати як особистості, так і закладу та галузі в цілому.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я

В умовах стрімкої зміни підходів щодо управління людськими ресурсами та з метою вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я в закладах охорони здоров'я надзвичайно важливо дотримуватися наступних рекомендацій.

1. Усвідомлення керівниками і працівниками закладів охорони здоров'я суті і змісту концепції управління людськими ресурсами та етапів розвитку теорії стратегічного управління, оскільки, як свідчать наукові джерела [4; 7; 13; 25] вирішення завдання щодо ефективного використання людського ресурсу, в різні історичні епохи суспільного розвитку, супроводжувалося зміною підходів та методів управлінського впливу. А зростання цінності людського ресурсу сприяло розвитку та удосконаленню методів менеджменту та адміністрування. Сучасні методи управління людським ресурсом ґрунтуються на стратегічному плануванні та зорієнтовані на максимальне використання потенціалу працівника, шляхом забезпечення розвитку його творчих здібностей та самореалізації.

Концепція управління людськими ресурсами як засіб стратегічного розвитку організації виникла наприкінці минулого століття. Її виникення пов'язано із іменами вчених та практиків: М. Армстронга [72], Л. Граттон [74], К. Лагге [76], М. У теорії стратегічного менеджменту зазвичай виділяють чотири етапи розвитку теорії стратегічного управління:

1. Управління на основі контролю за виконанням, коли рішення приймалися на основі фінансового планування та даних виконання бюджету постфактум з виявлених проблем діяльності організації (реактивна адаптація).

Людина визначалась як додатак до забезпечення ефективного та мінімально витратного виробництва і розглядалась саме в якості ресурсу виробництва. Як відомо, цей етап закінчився приголомшливою кризою надвиробництва та тяжкою депресією.

2. Управління на основі планування, коли рішення приймалися на основі довгострокового планування шляхом переведення минулих тенденцій у майбутнє, а також за виявленими відхиленнями. Довгострокове планування прийшло на зміну бюджетно-фінансовому контролю та використовувалося у період з початку 50-х до початку 60-х років минулого століття. Лише на цьому

етапі було визнано доцільним втручання держави в економіку з метою забезпечення її безперерйного функціонування, запобігання кризі та всьлякому сприянню ринковій діяльності. Ринок перестав розглядатися як ідеальний саморегулюючий механізм, що, насамперед, пов'язане із перенесенням уваги

на нові напрямки економічної думки, як то: кейнсiанство. Залучення до ринкової взаємодії масового споживача спонукало до розгляду людини в якості користувача. Перехід ринкового виробництва до підвищеної техніко-технологічної складності пов'язаний з науково-технічною революцією та становленням постіндустріальної моделі ринку. Зростання промислового

виробництва починає залежати від якості наукового знання та стану освіти. Зростає роль державного стратегічного управління, акцент якого в напрямку управління соціумом спонукає до стимулювання розвитку творчих здібностей людини, підвищення рівня освіти, яка стимулюється рівнем оплати.

Стратегічне управління на цьому рівні було направлено на розвиток системи інститутів, що дозволяло спрямовувати управлінську діяльність органів влади всіх рівнів на досягнення довгострокових цілей соціально-економічного розвитку. Означені зміни потребували формування розгалуженої системи державного адміністративного менеджменту та публічного адміністрування.

3. Управління на основі передбачення та стратегічного планування (60–80 роки минулого століття). Головним акцентом на цьому етапі стало створення моделі майбутнього організації, а стратегічному управлінню доручалась роль

поступної реалізації цієї моделі через екстраполяцію майбутніх тенденцій у реальний масштаб часу. Особлива увага стала приділятися розробленню методів стратегічного планування, розроблення конкурентних та інноваційних стратегій. Активно розвивається методологія проєктного управління.

На цьому етапі кваліфіковане населення розглядалось як людський потенціал, який потребує спеціальних умов для закріплення цінних кадрів. Реалізація цього потенціалу викликала до життя інструменти управління засновані на стимулюванні безперервного саморозвитку персоналу. Задання державного управління зводилось до підтримки нетрадиційних навичок та здібностей, формування спеціального середовища для закріплення індивідуальності та особливих навичок. Систему адміністрування було спрямовано на формування локальних мереж саморозвитку.

4. Управління на основі гнучких екстрених рішень (з початку 80-х років ХХ століття і до теперішнього часу), коли основою управління стає швидка та своєчасна реакція організації в реальному режимі на несподівані зміни у зовнішньому середовищі. Оскільки більшість змін у зовнішньому середовищі стали раптові і не передбачувані, акцент зміщується на забезпечення довгострокових конкурентних переваг, ефективне використання та розвиток потенціалу організації на основі базових компетенцій та інновацій в умовах безперервних змін.

Організація сприймається як сукупність стратегічних ресурсів, а співробітники стають основним об'єктом інвестицій фірми у досягненні конкурентних переваг. Головним інструментом розвитку було визнано творчі та креативні здібності людини, що в свою чергу потребувало створення системи неформальних методів виділення, заснованих на експертних оцінках. Методи адміністрування в цей час було спрямовано на формування системи незалежного рейтингування та позадержавного оцінювання. Саме на третьому етапі розвитку стратегічного управління розпочався перехід від технократичного до соціального управління, який було проявлено у концепції управління людським ресурсом Human Resource Management (HRM).

На початку цього етапу управління персоналом розглядалося як одна з функціональних стратегій, інтегрованих у систему стратегічного менеджменту, як «стратегічно і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом організації: працюючими там людьми, які колективно та індивідуально роблять внесок у вирішення завдань організації» [3].

Людина стала розглядатися як об'єкт інвестицій. Технологію управління людськими ресурсами було націлено на підвищення ефективності такого роду інвестицій, їх капіталізацію. Саме в цей час, у другій половині XX століття у роботах американських учених Теодора Шульца та Гері Беккера (1992 р.)

з'явилося поняття людського капіталу (Human Capital). Грунтом нового підходу став перехід від управління людським ресурсом (як частини виробничого процесу) до формування та використання людського капіталу – основи майбутньої прибутковості, конкурентоспроможності та розвитку. На цьому

етапі система адміністрування для закріплення цінних креативних співробітників використала інструмент доступу до управління та прибутку. З'явилися нові посади: креативний директор та креативний менеджер, поширилась практика створення публічних прибуткових та неприбуткових організацій, розширилися можливості участі в отриманні доходу за рахунок

привілейованого акціонування. Людський капітал віддзеркалює якості, які можуть стати джерелами доходів для людини, організації та держави. Тому адміністрування цього процесу було реалізовано за рахунок перетворення знань у основний фактор економічного розвитку. Основними ресурсами

розвитку все більшою мірою стають люди і знання, якими вони володіють, інтелектуальні ресурси і зростаюча професійна компетентність кадрів [35].

Знання і здатність до навчання розглядається як нескінченно відтворювані ресурси, а пошук ефективних методів виявлення та поширення знань стає актуальним завданням служб управління людськими ресурсами. В цей час

за рахунок вимушеної лібералізації економічних процесів в багатьох країнах світу було сформовано потужний середній клас, управління яким потребувало пом'якшення інструментів впливу та створення специфічних зон привабливості.

Одним із них слід вважати оновлення методів соціального управління на основі актуалізації інституціональної теорії. Світовим банком було введено поняття «соціальний капітал», зміст якого зведено до формалізації інститутів, відносин та норм, які забезпечують бажані стосунки в суспільстві [6].

Соціальний капітал – це суспільне благо, управління яким є прямим завданням адміністративного менеджменту. Залежно від рівня соціально-економічної системи можна виділити певні рівні стратегічного управління, а значить і рівні управління людськими ресурсами.

II. Людські ресурси не можна ототожнювати з населенням країни (регіону), оскільки не можна звести все різноманіття людського життя тільки лише до трудової діяльності. Для того щоб ефективно використовувати потенціал людей необхідно враховувати всі аспекти їх життєдіяльності.

Людські ресурси - поняття, яке включає в себе як аспекти трудової діяльності людини, так і все різноманіття її соціально-культурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей.

На рівні стратегічного державного управління людські ресурси можуть розумітися як ресурси праці, які пропонуються людьми на ринку праці та вступають у взаємодію з іншими видами ресурсів (природними, матеріальними, фінансовими). В цьому сенсі людські ресурси за змістом близькі до поняття трудові ресурси. Поняття узгодження бізнес-стратегії та стратегії HRM стосується лише «класичного» підходу до стратегії (найвищою метою є прибутковість, а раціональне стратегічне планування «зверху вниз» є засобом її досягнення). Отже, має місце «акт свідомого відбору». Політика управління персоналом в рамках бізнес-стратегії має співпадати лише в тому випадку, якщо було прийнято раціоналістичну «класичну» точку зору на стратегію. Модель «процесу прийняття рішень» і «політична модель процесу, здається, забезпечує більш плідний підхід до формування стратегічних рішень.

Прихильники двох моделей стверджують, що управлінська раціональність обмежена браком інформації, часу та «когнітивних можливостей», що обмежує

ефективність управління. У цьому сенсі управління є процесом високої конкуренції, у якому менеджери змагаються за ресурси, статус і владу.

Слід зазначити, що політика управління розвитком людського ресурсу значно відрізняється в залежності від категорії персоналу. Адже відомо, що не весь персонал є продуктивним, не весь персонал має навички саморозвитку і креативності. Тому, для «білих комірців» частіше за все застосовується м'яка політика HRM, тоді як для «синіх комірців» – переважно жорстка. Через означені відмінності рівень лояльності та зусилля по збереженню людського капіталу виключно різні.

В свою чергу це означає, що рівень гнучкості фірми в значній мірі залежить від співвідношення між білими та синіми комірцями в її структурі. Нарешті, як зазначає К. Лагге [74] тісне узгодження політики та практики управління персоналом із бізнес-стратегією може бути «непрактичним» через особистісні риси керівників, це передбачає ригідність особистості та неспроможність стереотипів керівників до відповідних змін, а також статичність у інструментах та критеріях добору і відбору кадрів.

Слід також звернути увагу на те, що при наявності переважно короткострокових термінів інвестування, можливість створення креативного середовища та досягнення ринкового розвитку через застосування потенціалу людських ресурсів суттєво обмежується. Причина полягає у тому, що інвестування у розвиток людських ресурсів потребує, принаймні, середньострокового терміну, а розкриття потенціалу та застосування креативності та творчості – ще більшого часу на підготовку та навчання людських ресурсів.

Таким чином, короткострокові інвестиції руйнують основу управління креативним розвитком людських ресурсів як частини корпоративної стратегії.

Внутрішня стратегія управління персоналом полягає в тому, аби уникнути короткотермінової децентралізації моделі фінансового контролю, що є характерною для більшості американських, канадських і британських компаній з кількома підрозділами. Натомість, стратегічною роллю HRM є

розвиток «горизонтального» управління на основі довгострокової стратегії, що дає можливість захоплювати «преміювати» людські ресурси, що, в свою чергу, дозволяє зробити акцент на нематеріальній, навчальній і навичковій площині та скоротити операційну вартість.

III. Стратегічне управління людськими ресурсами, як науковий напрямок, пройшло значний еволюційний шлях становлення. Кожен етап розвитку супроводжувався зміною та удосконаленням методів і моделей менеджменту.

Рівні адміністрування послідовно змінювалися від стратегічного державного, до стратегічного фірмового, стратегічного публічного, та до соціально відповідально суспільного. При цьому суттєво змінився підхід щодо розуміння сутності стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема відбулося переміщення акцентів із площини управління робочою силою до планомірного розвитку людського ресурсу, як одного із найцінніших ресурсів підприємства. Такі зміни посприяли формуванню системи HRM, що позиціонується на чітко визначеному стратегічному підході щодо розвитку та формування висококваліфікованого кадрового складу, як основи суспільного розвитку.

IV. Успіх будь-якого закладу охорони здоров'я залежить від людей, від фахівців, від інтелекту, досвіду, розуміння, відповідальності кожного працівника та можливостей це проявити. Поняття «управління людськими ресурсами» означає, що працівники, тобто люди, - це ресурс, який потрібний або не потрібний роботодавцю.

Від того хто працює, як працює, яке має бажання до праці, які має стимули, щоб його працю побачили, від того, хто і як керує закладом охорони здоров'я залежить успіх, економічний розвиток, конкурентна спроможність, прибутковість закладу. З точки зору бізнес-стратегії заклад охорони здоров'я буде мати успіх, якщо має конкурентну перевагу і утримує цю перевагу протягом тривалого часу. Високоякісні людські ресурси зможуть надавати

потрібні послуги пацієнтам, але для того, щоб вони це робили треба для створити певні матеріальні та фізичні умови.

Людські ресурси не можна розмножити або скопіювати. Кожен фахівець - це неповторний індивід; людські ресурси не мають клонів. Коли люди добре навчені й високо мотивовані, вони навчаються розвивати свої здібності та дбають про клієнтів та ще й можуть бути наставниками молоді та передати їй свій досвід. Отже всі учасники ринку праці мають бути зацікавлені в ефективному управлінні людськими ресурсами, як зі сторони роботодавця, так і зі сторони працівника.

V. Ефективне управління людськими ресурсами потребує виконання функцій управління суб'єктами управління. Функції управління – це об'єктивно сформульовані загальні напрями або сфери діяльності, які у сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці. Основними функціями управління [57]є:

- планування – це процес визначення мети діяльності, передбачення майбутнього розвитку та поєднання індивідуальних завдань співробітниками організації для досягнення загального результату;

- організація – це процес формування структури системи, розподілення завдань, повноважень та відповідальності між співробітниками організації для досягнення загальної мети її діяльності;

- мотивація – це процес, що спонукає співробітників організації до спільних погоджених дій, які забезпечують досягнення поставленої мети;

- контроль – це процес вимірювання досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з запланованим та коригуванням діяльності, які у сукупності забезпечують виконання органіцією своїх планів.

«Управління людськими ресурсами – це вплив на працівників з метою забезпечення мети діяльності та сталого розвитку закладу охорони здоров'я»

[65, с. 122].

Так як за своїми характеристиками людські ресурси суттєво відрізняються від інших видів ресурсного забезпечення діяльності закладу охорони здоров'я,

то вони, відповідно, вимагають і використання особливих підходів, методів і технологій управління. Специфічність управління людськими ресурсами обумовлена тим, що кожна людина є:

- носієм інтелекту, в зв'язку з чим її реакція на управлінські впливи керівництва є інтелектуально та емоційно-усвідомленою, а не механічною, в зв'язку з чим процес взаємодії між керівництвом і працівником є обоюдно спрямованим;

- здатною до постійного вдосконалення і розвитку професійної компетентності, що є найбільш важливим джерелом підвищення ефективності діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я;

- носієм часового ресурсу економічно активного життя, яке продовжується в сучасному суспільстві 30–50 років, в зв'язку з чим відносини між працівником і закладом можуть носити довгостроковий характер;

- усвідомлено націленою на досягнення особистих цілей і чекає від закладу охорони здоров'я надання можливостей і сприяння в їх реалізації в обмін на обоюдне задоволення результатами взаємодії;

- унікальною особистістю, в зв'язку з чим реакція працівників закладу охорони здоров'я на один і той же метод управління може бути і, як правило, є різною [2, с.37].

В силу такої специфічності варто наголосити, що управління людськими ресурсами є видом діяльності, який вимагає від керівництва ставлення до працівника як до високо конкурентного ресурсу закладу охорони здоров'я, який на думку О. Грішнкової сьогодні є «... основний об'єкт економічної науки нової епохи...» [4, с.37], тобто ресурс, який слід уміло формувати, спрямовувати, мотивувати, розвивати і ефективно використовувати для трансформування інших ресурсів з метою досягнення встановлених цілей і стратегічної мети.

Аналіз доробку вітчизняних дослідників дозволяє дійти висновку про поступову еволюцію тематики теоретичних досліджень від уточнення суті поняття «людські ресурси» як «основи» конкурентоспроможності і добробуту держави, регіону, підприємств, закладів, установ і організацій через

удосконалення процесів «управління людськими ресурсами» і констатації необхідності «розвитку людських ресурсів» як в масштабах держави, так і на рівні закладів і установ з формуванням для цього інноваційних моделей, механізмів і підходів аж до усвідомлення необхідності аналізу та удосконалення різноманітних аспектів «управління розвитком людських ресурсів».

Таким чином, у вітчизняній практиці управління людськими ресурсами ланцюжок взаємозв'язаних і взаємозалежних понять «людський розвиток», «людські ресурси», «управління людськими ресурсами», «розвиток людських ресурсів» і «управління розвитком людських ресурсів» знайшли і достатньо вагоме науково-теоретичне обґрунтування, і масштабну практичну апробацію теоретичних узагальнень, а також моделей, технологій та інструментів.

VI. З цих позицій цілком обґрунтовано можна стверджувати, що ефективність концепції людського розвитку виявляється у набутих працівниками нових знаннях, навичках, здібностях тощо, які роблять людські ресурси найбільшою цінністю суспільства. В зв'язку з цим, всі інші види ресурсного забезпечення є цілком доцільним спрямовувати саме на їх розвиток як в загальнодержавних масштабах, так і на рівні закладів охорони здоров'я, установ і організацій.

З цих же позицій необхідно звернути увагу і на формування цілей концепції людського розвитку, які слід використовувати у практиці управління людськими ресурсами на рівні закладів охорони здоров'я, а саме: забезпечення можливостей для кожної особистості та їх детермінованих за різними ознаками груп (сім'я, колектив закладу охорони здоров'я, територіальна громада тощо) прожити довге і активне життя, з можливістю збереження гарного стану здоров'я, доступності до знань, одержання освіти і ефективного їх використання для заробляння коштів, що забезпечують гідний рівень життя.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що загальновідома мета концепції людського розвитку співпадає з метою управління людськими ресурсами якісно покращити потенціал працівників з наступним його трансформуванням в корисні для суспільства, закладу і особисто для неї

результати, тому використання концепції людського розвитку в побудові моделі управління людськими ресурсами виглядає цілком логічним і виправданим.

І хоча теоретичні положення та методичне забезпечення управління людськими ресурсами підприємств і виробничих організацій уже були предметом дослідження багатьох вітчизняних дослідників, розуміння суті і ролі поняття «управління розвитком людських ресурсів» в контексті процесу і процедури інтелектуалізації людського капіталу через проектування і реалізацію стратегічних освітньо-кваліфікаційних програм з розвитку людських ресурсів на основі інноваційних підходів, технологій, механізмів та інструментів їх реалізації може принести значну наукову новизну і практичну користь.

З метою вдосконалення управління розвитком людських ресурсів закладів охорони здоров'я за допомогою освітньо-кваліфікаційних програм, технологій та інструментів розвитку їх персоналу слід обґрунтувати і запропонувати такі інноваційні рішення, які б врахували ті зміни в ринковому середовищі, які сформувались протягом останнього десятиліття XX-го і першого десятиліття XXI-го століть в процесі становлення і розвитку нової економіки – економіки, заснованій на знаннях та інформації.

Як свідчить проведене нами дослідження, основними рекомендаціями щодо вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я є:

1. Посилення мотивації праці та створення належних умов для надання якісних послуг пацієнтам закладу охорони здоров'я
2. Забезпечення можливості персоналу навчатися і збільшувати кількість і якість знань, що є конкурентною перевагою закладу охорони здоров'я в ринкових умовах.
3. Усвідомлення керівництвом закладу охорони здоров'я наявності компетентнісної моделі працівників, і розуміння шляхів і засобів яким ці компетентності, а також здібності та якості можуть бути розвинуті і надання можливостей для цього будь-якому працівнику від топ-керівників до рядових виконавців.

4. Оптимізація кількості лікарів (збереження власних кваліфікованих кадрів та за умови фінансової можливості залучення до праці спеціалістів необхідної кваліфікації), створення умов праці (проведення ремонтів приміщень, належне оснащення відповідно до потреб у наданні певних послуг тощо).

5. Удосконалення управління людськими ресурсами шляхом використання проєктного та процесного підходів та забезпечення поступового переходу на електронно-цифрову систему інформації.

6. Проєктування і реалізація моделі управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я із застосуванням цифрових технологій і засобів та посилення інформаційного їх середовища.

Практична реалізація вище зазначених рекомендацій сприятиме вдосконаленню управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я, забезпечить ефективну діяльність закладів охорони здоров'я і якісне надання медичних послуг пацієнтам.

Висновки до розділу 3

Ефективний розвиток будь-якої діяльності людини неможливий без удосконалення цієї діяльності та без збалансованої системи управління цим процесом, тобто без системного процесу використання ресурсів для досягнення визначеної мети. Ключовим ресурсом будь-якої організації є персонал (людські ресурси), оскільки всі інші ресурси використовуються через людей.

Людські ресурси - поняття, яке включає в себе як аспекти трудової діяльності людини, так і все різноманіття її соціально-культурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей.

На рівні стратегічного державного управління людські ресурси можуть визначатися як ресурси праці, які пропонуються людьми на ринку праці та вступають у взаємодію з іншими видами ресурсів (природними, матеріальними, фінансовими). В цьому сенсі людські ресурси за змістом близькі до поняття трудові ресурси.

ВИСНОВКИ

НУБІП України

1. На підставі теоретичного аналізу наукових джерел з'ясовано, що управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації.

НУБІП України

Людські ресурси – це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їхньої трудової діяльності. Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими факторами економічного розвитку полягає в тому, що, по-

НУБІП України

перше, люди не лише створюють, а і споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-

НУБІП України

технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов. Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими

НУБІП України

активами організації, а саме персоналом, який здійснює індивідуальний і колективний внесок у досягнення цілей організації. Поняття «управління людськими ресурсами» має ширший зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. Тому що це поняття означає застосування цілого ряду

НУБІП України

дій, які потрібні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації.

НУБІП України

2. Встановлено, що управління – це сукупність дій, спрямованих на підтримання чи поліпшення функціонування об'єкта відповідно до наявної програми, яку створюють для досягнення певних цілей. Управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси

працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу, управління людськими ресурсами є безперервним процесом, що включає планування, добір, відбір,

професійну підготовку, оцінювання і навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та поліпшення якості життя. Технологію управління людськими ресурсами – це сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання та розвитку з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

3. На підставі дослідження практичної діяльності КНП «Обласний центр онкології», м. Харків, встановлено, що заклад є комунальним некомерційним підприємством, який надає медичні послуги населенню м.

Харкова та Харківської області. Основною метою діяльності Центру є надання медичних послуг населенню, спрямованих на збереження, поліпшення та відновлення їх здоров'я, надання поліклінічної та стаціонарної лікувально-діагностичної медичної допомоги хворим на онкологічні захворювання,

створення умов для максимального забезпечення доступної висококваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги та 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.

4. Доведено, що управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху закладу, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. Управління людськими ресурсами в КНП «Обласний центр онкології» базується на трьох основних моделях кадрового менеджменту: 1)

управління людськими ресурсами у вигляді піклування своїх працівників – турбота про здоровіші умови праці й сприятливій морально-психологічній атмосфері в закладі охорони здоров'я. 2) управління людськими ресурсами у вигляді координації роботи, пов'язаної із трудовими договорами (контрактами), включаючи колективні договори. 3) управління людськими ресурсами у вигляді

архітектури кадрового потенціалу Центру – розробка й реалізація довгочасної стратегії за рахунок забезпечення організаційної й професійної когерентності складових кадрового потенціалу КНП «Обласний центр онкології».

5. З'ясовано, що основними напрямками вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я є:

а) цілеспрямоване використання керівниками закладів охорони здоров'я таких елементів технології управління людськими ресурсами, як регулярне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці та професійний розвиток;

б) методика добору та відбору персоналу повинна орієнтуватися не лише на оцінку кваліфікації кандидата, а й на врахування його професійних якостей, особистісних та соціально-демографічних характеристик, фізичний розвиток і зовнішній вигляд тощо;

в) в системі людських ресурсів враховувати як матеріальні, так і морально-психологічні способи мотивації, при визначенні рівня заробітної плати враховувати принцип «скільки заробив – стільки й отримав»;

г) для реалізації зазначених напрямків необхідно проводити цикли вдосконалення для керівників відділів персоналу закладів охорони здоров'я.

6. На підставі теоретичного аналізу наукових джерел та практичної діяльності розроблено наступні основні рекомендації спрямовані на вдосконалення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я є:

1. Усвідомлення керівниками і працівниками закладів охорони здоров'я суті і змісту концепції управління людськими ресурсами та етапів розвитку теорії стратегічного управління.

2. Посилення мотивації праці персоналу та створення належних умов для надання якісних послуг усім пацієнтам закладу охорони здоров'я.

3. Забезпечення можливості персоналу навчатися і збільшувати кількість і якість знань, що є конкурентною перевагою закладу охорони здоров'я в ринкових умовах.

4. Розроблення керівництвом закладу охорони здоров'я компетентнісної моделі працівників і створення умов для впровадження цієї моделі у практичну діяльність з метою якісного управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: підручник, 2019, с. 468.

2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

3. Балановська Т.І. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією / Т. І. Балановська, О. М. Гавриш, Б. Виржиковська // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1. С. 45-52.

4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту маркетингу та підприємництва: Навчальний посібник для підготовки фахівців галузі знань 15 «Автоматизація та приладобудування» спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології». - Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 518с.

5. Березянюк, Т., & Осадчук, О. (2022). УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ. *Економіка та суспільство*, (43), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>

6. Білявська Ю. (2018). Бірюзові організації: майбутнє менеджменту та маркетингу в контексті еволюції поколінь. *Маркетинг и реклама*, 11-12 (266-267), 44-49.

7. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79

8. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. 2020. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Організація охорони здоров'я*, Т. 12 № 1 (84). URL: <https://umv.com.ua/kadrove->

zabezpechennya-galuzi-oxoronizdorov-ya-v-ukraini-ta-sviti-suchasni-vikliki/ (дата звернення 11.11.2022)

9. Волянська-Савчук Л. В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу / Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Д. А. Попович, І. В. Сторожук // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. №. 56. С. 141–148.

10. Галузевий стандарт вищої освіти підготовки на другому (магістерському) рівні Магістра у галузі знань 22 Охорона здоров'я за спеціальністю 222 «Медицина» затверджений наказом Міністерства освіти і науки України № 1197 від 08 листопада 2021 року, URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/85049 (дата звернення: 24.06.2022).

11. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf.

12. Гоменюк М.О. Особливості менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021р. / Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021.С. 36-39.

13. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49-52.

14. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного правління. 2018. № 1-2. Т. 6. С. 42-51.

15. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом Економіка і організація управління 2019. № 3 (35). С. 111-118.

16. Дайджест змін в охороні здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/14312-moz_digest_17_2019_1.pdf (дата звернення: 12.12. 2022).

17. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 1 (6). С. 36-40.

18. Джерелюк Ю.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2).с.31-37. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-metodi-otsinki-efektivnosti-menedzmentu-personalu-na-pidpriemstvi/viewer>. (дата звернення: 12.02. 2023).

19. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). 182-186.

20. Дорош І.М. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні [Електронний ресурс] / І. М. Дорош, О. І. Дорош // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/33.pdf.

21. Євтухова С.М., Кулініч Т.В., Стовега Т.А. (2021). Біюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. Інвестиції: практика та досвід, 13-14, 64-71.

22. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. (2019). Визначення місця формальних організацій в теорії біюзових організацій. Вчені записки Університету «КРОК», 2 (54), 17-31.

23. Заїка В. Медичний менеджмент. CEO«ClinicPROConsulting» URL : <http://profpressa.com/articles/medichnii-menedzhment> (Дата зверення 21.04.2023)

24. Звірич Б. В. (2023). МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИНЦИПИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)4/](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)4/)

25. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133 с.

26. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 103–108. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.103

27. Кінаш І.П. Менеджменті і адміністрування (блок-управління персоналом): Конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 163 с.

28. Коваль Н.В., Биба В.А. Використання теорії поксліннь в менеджменті персоналу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262>

(дата звернення: 05.08.2022).

29. Козак К.Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Б. Козак, Ю. О. Рубан // Економіка харчової промисловості. 2018. № 2. С. 24-28.

30. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах. Вісник економіки транспорту та промисловості, № 60, 2017. с. 238- 245. URL : <http://btie.kart.edu.ua/article/view/123676>. (дата звернення: 05.08.2022).

31. Кореленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.

32. Кошій Оксана. (2022). УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У БІРЮЗОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ. *Економічний форум*, 1(3), 72-78. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-9> (дата звернення: 05.08.2022).

33. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020.

№ 2 URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7626> (дата звернення: 15.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2103-2020.2.1

34. Кубіній Н. Ю. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом / Н. Ю. Кубіній, А. О. Нечипорук, М. Ю. Бабяк, А. В. Косовілка // Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка. Випуск №2 (52), 2018 р. С. 119-123.

35. Кулакова С. Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах / С. Ю. Кулакова, В. В. Копейкіна, О. М. Зотова Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975 . URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054> (дата звернення 22.12.2022)

36. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.34

37. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А., Хілуха О.А. Ефективність стратегії управління людськими ресурсами бізнес-структур в умовах глобалізації. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. Випуск 29. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Одеса 2019. С. 220-226.

38. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Мохнюк А.М. Еволюція ролі людських ресурсів в управлінні бізнес-структурами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал / уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. №2(18). С. 37-44. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-37-43>.

39. Луценко О. Звільнення державного службовця за результатами оцінювання службової діяльності / О. Луценко // Трудове право. Право соціального забезпечення. 2020. № 2. С. 150-154.

40. Мазур І. Кадровий потенціал медичної галузі забезпечить ефективні реформи. URL: <https://www.vz.kiev.ua/iryna-mazur-kadrovyyj-potentsial-medychnoyi-galuzi-zabezpechyt-efektyvni-reformy/> (дата звернення 06.12.2022)

41. Мазур Н. О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти / Н. О. Мазур // Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка. 2016. № 7. С. 37–46.

42. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Мица // Актуальні проблеми економіки. 2018. № 6 (84). С. 165-168.

43. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL

: http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlinskih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf (дата звернення 23.12.2022)

44. МОЗ хоче прив'язати зарплату медпрацівників до прожиткового мінімуму. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3155602-moz-hoce-privazati-zarplatu-medpracivnikov-do-prozitkovogo-minimumu.html> (дата звернення: 30.06.2021).

45. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2020. 808 с.

46. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

47. Найдич А.М. Формування кадрового потенціалу в органах влади в контексті адаптації його до трансформаційних змін. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доповідей II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, (Тернопіль, 28 травня 2021 р.) Ч. 2 / відп. за випуск М. М. Шкільняк. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.227-229.

48. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382>. (дата звернення 27.12.2022)

49. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних

досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса. 2019. Вип. № 69 (1). С. 189-198.

50. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 11.03.2023).

51. Носань, Н. С., Пустова, А. М. (2021) Напрями вдосконалення процесу підбору управлінського персоналу на фармацевтичному підприємстві. Економіка та суспільство (№ 26). с. 1-6.

52. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69. DOI: [10.32702/2306-6814.2018.22.66](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.66)

53. Подольська О.В, Оберемок В.В. Направлення підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка: Український журнал прикладної економіки, 2018 рік. Том 3. №3. URL : http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2019/10/ujae_2018_r03_a07.pdf. (дата звернення 23.11.2022)

54. Подоляк С. Комплаєнс-контроль у діяльності юридичних осіб в Україні - Підприємство, господарство і право. 2020. №12 С.70-74 URL : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/12/12.pdf> (дата звернення 24.11.2022)

55. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

56. Пристуга Т.В., Чорній В.В. (2019). Бізнесові організації: майбутнє чи модний тренд? Приазовський економічний вісник, 5(16), 175-178.

57. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 31 жовтня 2018 року № 1977. URL: <http://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-mozukraini-vid-31-10-2018-1977->

[proynesennja-zmin-do-dovidnika-kvalifikacijnih-harakteristikprofesij-pracivnikiv-vipusk-78-ohorona-zdorovja](#) (дата звернення 23/11/2022)

58. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. 2018. 256 с.

59. Прокопець Л.В. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я // Л.В. Прокопець, І.М. Толооріко URL: http://marketinfo.od.ua/journals/2020/42_2020_tkr/47.pdf (дата звернення 23.12.2022)

60. Прохоровська С. А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль: Економічна думка, 2018. С. 86-90.

61. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). 162-168.

62. Серьогін С.М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : [навч. посіб.]. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

63. Сич. Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка» – Старобільськ, 2021. 283 с.

64. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнесадміністрування» / Л. С. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

65. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Закарзької державної інженерної академії. 2018. Випуск 4 (16). С. 121-125. URL:

<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/963/1/25.pdf> (дата звернення 23.12.2022)

66. Ткачук М. П., Князевич А. О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 35–41.

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.35

67. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалій, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, Т. В. Шубаба, М. І. Дзямуніч, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета, за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

68. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С.

М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

69. Шевченко А. В. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 121-124.

70. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. 3-е издание, перераб. і доп. К: МАУП, 2019. 234 с.

71. Яковенко Р. В. Управління економічною системою України в умовах російської агресії. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 49–52. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.3.49

72. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.

73. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice (15th Ed). London: Kogan Page, 2020. URL: https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE

74. Bailey K., Gratton L., Hope Hailey V. Stratgic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. URL: <https://www.researchgate.net/publication/262313309> Stratgic Human Resource Ma

[nagement Corporate Rhetoric and Human Reality/link/0deec51ff9cf7f3b53000000/download](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137)

75. Delery J. E., Roumpi, D. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? Human Resource Management Journal, 2017. № 27. С. 1-21. DOI: [https://doi.org/ 10.1111/1748-8583.12137](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137)

76. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.

77. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38 URL: [http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf files/WHA](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA)

78. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.

79. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.

80. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України