

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«Управління ефективністю використання персоналу закладу охорони здоров'я (на матеріалах Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю
073 Менеджмент зі спеціалізацією
Організація і управління охороною
здоров'я
Смотров М.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцентка Кравець І. М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1. Сутність та складові управління персоналом в галузі охорони здоров'я.....	7
1.2. Кадрове забезпечення закладів системи охорони здоров'я	15
2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАМ'ЯНЕЦЬ- ПОДІЛЬСЬКОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ) «ТУРБОТА».....	21
2.1. Характеристика напрямів та основних показників діяльності закладу.....	21
2.2. Оцінка системи управління персоналом Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота».....	29
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	35
3.1. Сучасні складові управління персоналом закладу охорони здоров'я.....	35
3.2. Управління системою мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»	43
Висновки.....	53
Список джерел.....	56
Додатки.....	62

АНОТАЦІЯ

Смотров М. І. «Управління ефективністю використання персоналу закладу охорони здоров'я (на матеріалах Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»»).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо управління персоналом в закладах охорони здоров'я.

У 1 розділі роботи розкрито сутність та складові управління персоналом в галузі охорони здоров'я, висвітлено особливості кадрового забезпечення закладів системи охорони здоров'я.

У 2 розділі роботи досліджено систему управління персоналом Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота», дано характеристику напрямів та основних показників діяльності закладу, а також здійснено оцінку системи управління персоналом закладу.

У 3 розділі роботи висвітлено напрями удосконалення управління персоналом закладу охорони здоров'я, розкрито сучасні складові управління персоналом закладу охорони здоров'я, запропоновано підходи до управління системою мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота».

Ключові слова: заклади охорони здоров'я, персонал, управління персоналом, кадрове забезпечення, мотиваційний моніторинг, компетентність

Abstract

Smotrov M. I. "Management of the effectiveness of the use of personnel of a health care institution (based on the materials of the Kamianets-Podilskyi Territorial Center of Social Services (provision of social services) "Turbota")". Master's program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management with a specialization in the organization and management of health care.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical aspects and the development of practical recommendations for personnel management in health care institutions.

In the 1st chapter of the work, the essence and components of personnel management in the field of health care are revealed, the peculiarities of staffing of health care institutions are highlighted.

In the 2nd section of the work, the personnel management system of the Kamianets-Podilskyi territorial center of social services (provision of social services) "Turbota" was investigated, the directions and main indicators of the institution's activity were characterized, and the personnel management system of the institution was evaluated.

In the 3rd section of the work, directions for improving the personnel management of a health care institution are highlighted, modern components of the personnel management of a health care institution are revealed, approaches to the management of the personnel motivations system of the Kamianets-

Podilskyi Territorial Center of Social Services (provision of social services) "Turbota" are proposed. .

Keywords: healthcare institutions, personnel, personnel management, human resources, motivational monitoring, competence

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної соціально-економічної та політичної ситуації розвитку України медична галузь розглядається як один із пріоритетних напрямів реформування. Змінюється ідеологія надання медичних послуг, фінансування, економіка, ринкові механізми охорони здоров'я та охорони здоров'я в цілому. Очікується, що зміни призведуть до впровадження нових систем управління в медичних установах та зміни парадигми в системах управління персоналом.

За останні роки охорона здоров'я знала багатьох реформ, а разом з цим були внесені суттєві корективи в роботу закладів у цій сфері. Правильно керуючи людськими ресурсами з метою їх раціонального використання, організації можуть підвищити продуктивність праці та якість послуг, що надаються.

Процес управління кадрами медичних закладів є складним та багатограним, оскільки передбачає вирішення багатьох питань, спрямованих на збереження життя та здоров'я населення.

Враховуючи важливість місії закладів охорони здоров'я, особливу увагу слід приділити вдосконаленню підходів до реалізації кадрової політики в цих закладах з метою підвищення міжзакладів охорони здоров'я та довіри населення до системи охорони здоров'я загалом.

Проблема управління персоналом організації завжди входила в коло наукових інтересів та продовжує перебувати у полізорубагатьох науковців, серед яких Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Дмитренко Г.А., Денисенко М.П., Довбня С. Б., Калина А.В., Климчук А.О., Письменна О.О., Ткаченко А.М., Шубалий О. М. та інші. Проте, враховуючи мінливість організаційно-інституційних процесів управління під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, проблема залишається актуальною, а дослідження сучасних факторів і вимог до кадрової роботи, а також методів управління персоналом є необхідними.

Метою роботи є дослідити теоретичні аспекти та надати практичні рекомендації щодо управління персоналом у медичних установах.

Основним завданням роботи є дослідження сутності та складових управління персоналом у медичній галузі, кадрового забезпечення закладів медичної системи, характеристики управління та основних показників діяльності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота», оцінка системи управління персоналом закладу, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом установами.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом закладу соціальної сфери зокрема у напрямі надання медичних послуг.

Методи дослідження. У роботі використана система загальнонаукових та спеціальних, емпіричних і теоретичних методів дослідження: аналізу, порівняння, аналогії, комплексний підхід.

Інформаційна база дослідження. У роботі використані матеріали Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання

соціальних послуг) «Турбота», а також наукова література за темою роботи, нормативно-правові акти, які регулюють діяльність у сфері охорони здоров'я.

Практична значущість. Результати магістерської роботи можуть бути використані для удосконалення управління персоналом закладом охорони здоров'я.

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із __ найменувань та __ додатків. Загальний обсяг роботи складає __ сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність та складові управління персоналом закладу охорони здоров'я

Термін «персонал» є найбільш доцільним для використання на рівні організації, тому, що визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками, основними з яких є трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал взагалі це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [1]. Персонал будь-якої організації є сукупністю постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Окрім постійних працівників у діяльності організації можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту) [2]. Характеристиками персоналу є його кількісний склад, структура, професійна придатність та компетентність. Кількісна складова персоналу залежить

від характеру, масштабів, складності, трудомісткості виробничих процесів, рівня їх автоматизації та комп'ютеризації.

Теорія управління людськими ресурсами залежно від виконуваних функцій персоналом дає різні підходи до його класифікації. Тому залежно від участі у виробничому процесі персонал прийнято поділяти на дві основні категорії: управлінський і виробничий [3]. Адміністративний або управлінський персонал — це працівники, службовим призначенням яких є виконання певних адміністративних функцій. До них належать спеціалісти, функціональні та лінійні керівники. Ці менеджери спрямовують, координують і стимулюють виробничу діяльність (сферу послуг), розподіляють ресурси організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення. До керівників функціональних відділів належать працівники, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників. Менеджери та провідні фахівці формують адміністративний орган, який реалізовує функції управління [3].

Для управлінського персоналу характерним є виконання в основному інтелектуальної роботи. Управління або менеджери поділяються на різні рівні, тобто керівників нижчої, середньої і вищої ланки управління. Важливим напрямом класифікації кадрів є розподіл за професіями та спеціальностями [4]. Під професією розуміють вид трудової діяльності, виконання якого потребує відповідних спеціальних знань і практичних навичок. Сукупність знань, умінь і особистих здібностей, необхідних людині для успішного виконання професійної ролі, формують професійну придатність, яка може бути як потенційною, так і реальною. Потенційна придатність базується на здібностях, вміннях, навичках, фізичних і психологічних особливостях людини. Реальна або фактична придатність формується поступово в результаті засвоєння людиною нових знань і умінь [5]. В результаті розподілу праці у

межах кожної професії виникають спеціалізації, які пов'язані з виконанням більшого кола завдань. За допомогою досвіду та практичної діяльності формуються навички, знання та здібності, які в комплексі визначають кваліфікацію, тобто той рівень професійної підготовки, який необхідний для виконання конкретної роботи.

Ключовими поняттями є кваліфікація працівника та професійна кваліфікація. Кваліфікація працівника характеризується сукупністю вимог до особи, яка повинна виконувати певний обсяг робіт певної якості, тоді як професійна кваліфікація – це сукупність професійних характеристик, які набуває особа. Кваліфікація працівника визначається багатьма факторами, які сприяють його конкретним навичкам, таким як рівень загальних і спеціальних знань, а також досвід роботи на цій посаді або подібних завдань. Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійні здібності. Тобто визначає здатність працівника якісно виконувати поставлені завдання в різних умовах, успішно здобувати нові знання та навички, швидко підлаштовуватись до мінливих обставин.

Рівень кваліфікації працівника, здатного успішно вирішувати поставлені завдання, формують його компетентність, яку виокремлюють за видами [6]:

- функціональна компетентність визначається спеціальними знаннями та вміннями їх застосовувати;
- інтелектуальна компетентність характеризується здатністю аналітично мислити та комплексно підходити до виконання роботи;
- ситуативна компетентність формують навички, які стосуються здатності діяти в конкретних ситуаціях;
- соціальна компетентність – це вміння спілкуватися та інтегруватися, підтримувати зв'язки, впливати, досягати цілей, правильно розпізнавати та доносити думку інших, вести бесіду тощо.

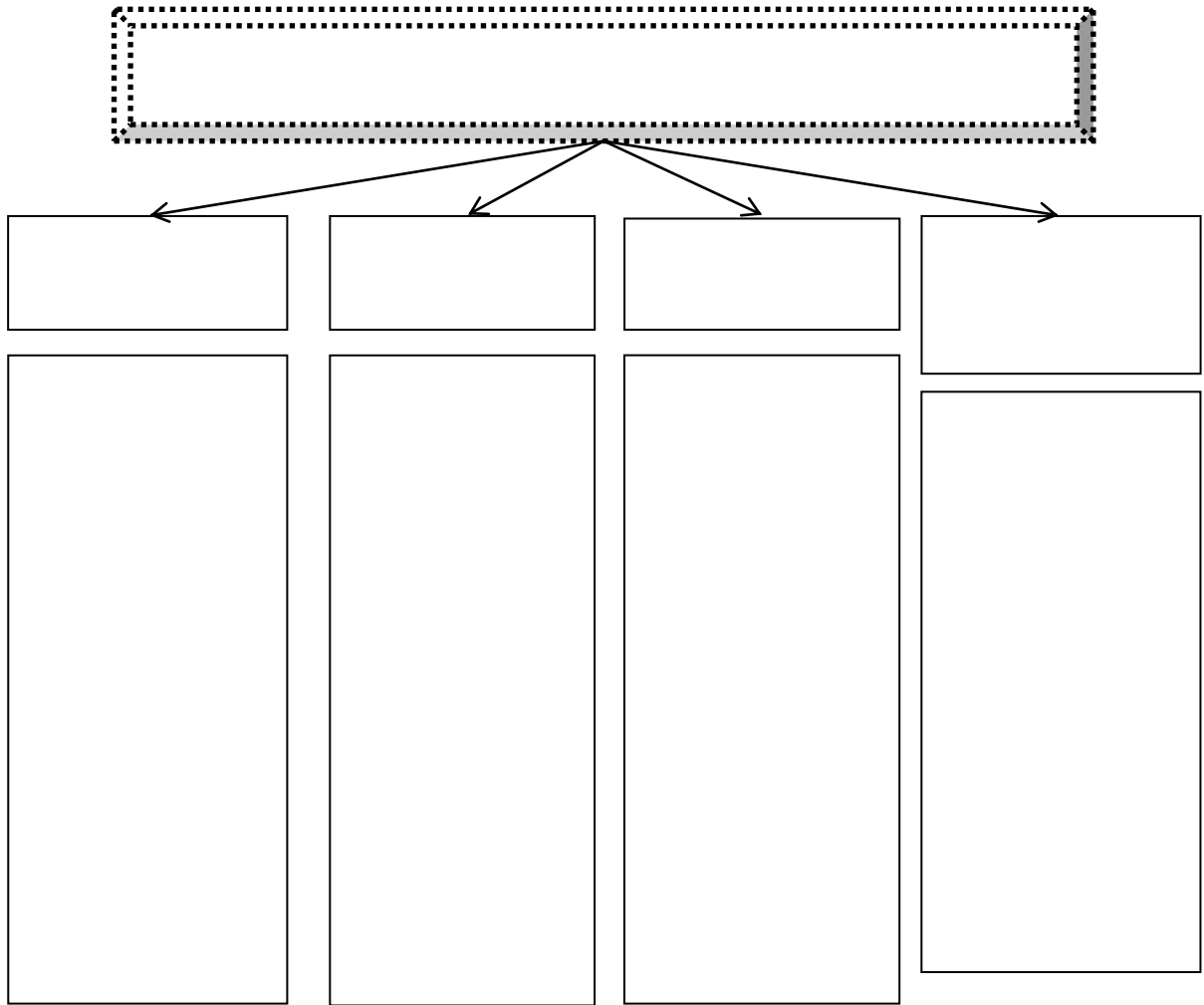
Професіоналізм, вікова структура та професійний досвід сприяють формуванню висококваліфікованого персоналу, або якісного складу персоналу. Склад працівників організації постійно змінюється, оскільки одні наймаються на роботу, а інші звільняються. Це призводить до оновлення штату працівників, який називається плинністю кадрів [7].

Управління персоналом у закладах соціальної сфери, зокрема охорони здоров'я передбачає необхідність обґрунтування вибору рішень залежно від ситуації, врахування внутрішніх проблем, організацію кадрового забезпечення закладів, раціонального використання кадрового потенціалу, професійного та соціального розвитку.

Персонал закладу охорони здоров'я є досить рухливим з огляду на плинність. Враховуючи те, що працівники мають різний рівень освіти та досвіду, належить до різних вікових категорій, працюють на різних посадах та мають певну кваліфікацію, структура персоналу є неоднорідною [8].

З метою аналізу руху персоналу організації використовуються такі показники, як інтенсивність обороту, коефіцієнт плинності кадрів, стабільності кадрового потенціалу. Чисельність працівників залежить від трудомісткості виконуваних робіт, особливостей трудової діяльності, яка визначається правовою базою та затвердженим штатним розкладом установи. Персонал медичних закладів формує групи за професійно-кваліфікаційними ознаками, і забезпечує діяльність установи.

Структура людських ресурсів системи охорони здоров'я відображена на рисунку 1.1) [9]:



¹ за умови наявності медичної освіти і спеціального дозволу на здійснення медичної діяльності

² інструктори, медичні масажисти та інші фахівці з освітою немедичного профілю

³ бактеріологи, біологи, біохіміки, зоологи, мікробіологи та інші професіонали

Рисунок 1.1.- Структура людських ресурсів у системі охорони здоров'я

1) медичний персонал (лікарі, провізори, фармацевти; середній медичний персонал (медичні сестри, акушерки, фельдшери, лаборанти, зубні техніки, техніки-ортезисти, технологи з діагностики та інші); фахівці з народної і нетрадиційної медицини(за умови наявності медичної освіти і спеціального дозволу на здійснення медичної діяльності);

2) допоміжний персонал (молодший медперсонал (молодші медичні сестри); водії карет швидкої медичної допомоги; інший допоміжний персонал);

3) управлінський персонал (вищі державні службовці та посадові особи (зокрема, галузевих органів влади); керівники підрозділів охорони здоров'я; менеджери в охороні здоров'я);

4) інші працівники, що забезпечують функціонування системи (викладачі медичних навчальних закладів; педагоги спеціалізованих навчальних закладів; фахівці з лікувальної фізкультури (інструктори, медичні масажисти та інші фахівці з освітою немедичного профілю); наукові працівники у галузі медицини; інші працівники (бактеріологи, біологи, біохіміки, зоологи, мікробіологи та інші професіонали)).

У медичних установах використовуються наступні категорії посад [1]: керівники; фахівці; фахівці з вищою медичною освітою; фахівці з вищою професійною освітою; фахівці з середньою медичною освітою (середній медичний персонал); молодший медичний персонал; інший персонал при закладах охорони здоров'я.

Розподіл медичних працівників відповідно до кваліфікації здійснюється за певними спеціальностями (невропатолог, ендокринолог, лікар загальної практики тощо); за загальними ознаками (вік, освіта, стаж роботи, стать тощо) [10].

Специфіка професійної діяльності персоналу медичного закладу за класифікаціями категорій співробітників регламентується законодавством, відповідно до переліку посад, залежно від яких встановлюється розмір заробітної плати і доплат.

Будь-яка організація ставить цілі, виконуючи їх за принципом пріоритетності. Відповідно до поставленої мети формується напрям діяльності, визначаються вибір методів роботи з персоналом.

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи [11]. В якості об'єкта управління виступає персонал підприємства (організації). Роль суб'єкта управління виконують керівники та спеціалісти,

які виконують функції управління щодо своїх підлеглих. Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Концепція управління персоналом - система поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації [12]. Вона охоплює: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом. Основу концепції управління персоналом організації складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Виділяють такі напрями роботи з управління персоналом в організації: планування потреби в кадровому ресурсі; резерв кадрів; відбір кандидатів з резерву набору; мотивація (матеріальна, нематеріальна); адаптація, профорієнтація; індивідуальний аналіз діяльності співробітника; навчання; кар'єрне зростання, ротація, звільнення; підготовка керівної ланки [13].

При формуванні системи управління персоналом необхідно врахувати, що не завжди цілі закладу, установи та співробітників збігаються, тому потрібно мінімізувати розбіжності між ними. Управління - процес, що впливає на систему і забезпечує реалізацію поставлених цілей. Управління персоналом - це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, які забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і

фізичних здібностей під

час

виконання трудових функцій задля досягнення цілей організації.

Сутність управління персоналом полягає у тому, що це процес, який впливає на діяльність і розвиток персоналу з метою ефективного функціонування установи.

Кадрові ресурси оптимально використовуються при раціональній організації їх діяльності. При

цьому результати праці залежить від забезпечення сприятливих умов

трудої діяльності працівників, серед яких охорона праці, матеріальне і технічне оснащення, техніка безпеки на робочому місці тощо [14].

В основу процесу управління персоналом покладені певні підходи (рис.1.2), дотримання яких забезпечить безперервне та ефективне управління персоналом закладу.

Важливу роль відіграє належне виконання управлінських функцій, до яких відносять організацію, координацію, мотивацію, контроль, що дозволяє своєчасноносити коригувальні зміни в управлінський процес.

Поетапне виконання функцій управління персоналом організації забезпечує послідовність вирішення виробничих питань, сприяючи досягненню цілей установи, виконання нею її місії.

До функцій управління персоналом належать [15]: формування концепції та стратегії управління персоналом відповідно до мети та місії діяльності організації; планування потреби організації у персоналі; розроблення кадрової політики; вибір

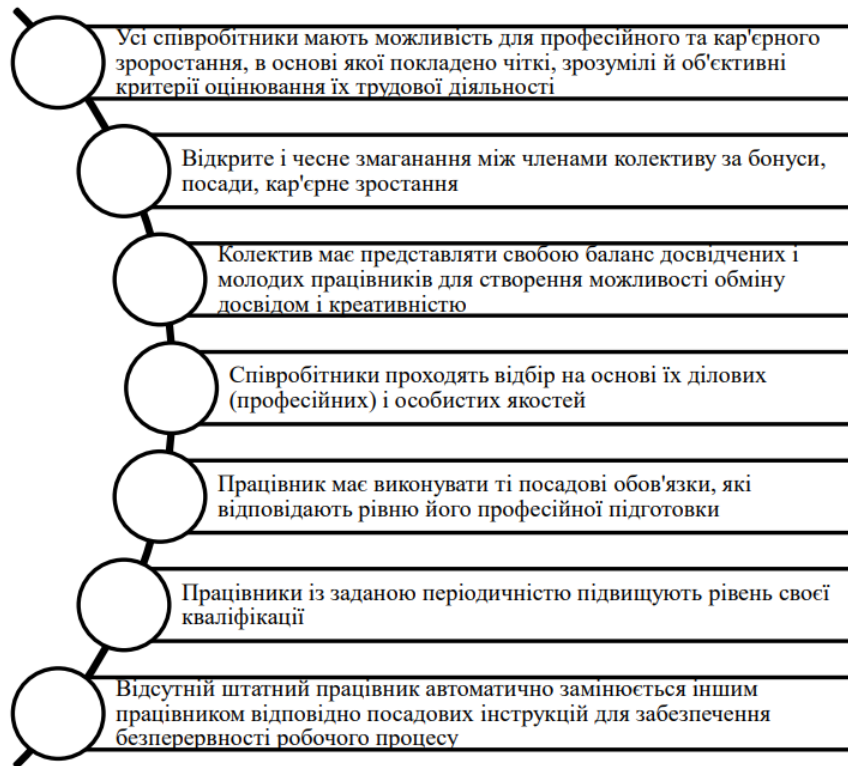


Рисунок 1.2 – Основні засади управління персоналом організації

технології управління відбором і наймом персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; управління кар'єрою та мобільністю персоналу; звільнення персоналу; оцінювання ефективності управління персоналом організації.

Ефективність управління персоналом організації залежить від використання управлінських методів, серед яких науковці виокремлюють економічні, адміністративні та соціально-психологічні, кожен з яких відіграє свою роль у забезпеченні належної мотивації до виконання виробничих завдань працівниками.

Таким чином, управління персоналом є однією з найважливіших функцій управління будь-якою організацією, закладом, установою. Особливо це стосується закладів охорони здоров'я. Удосконалення діяльності з управління персоналом вимагає комплексного підходу, взаємної згоди, формування функції керівництва з управління персоналом.

1.2. Кадрове забезпечення системи охорони здоров'я населення України

Надзвичайно важливим для оптимізації механізму кадрового забезпечення діяльності галузі охорони здоров'я є розуміння сутності поняття “кадрове забезпечення охорони здоров'я”. Серед невирішених складових загальної проблеми є кадрові питання у сфері охорони здоров'я, які відповідали б сучасному рівню управлінської науки, практики і вимогам демократичного суспільства [16]. З огляду на це, однією із важливих складових успішного функціонування охорони здоров'я є кадрова політика.

Стратегією розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року (ПРОЄКТ 23 лютого 2022 року) передбачено забезпечення доступу населення України до якісних послуг охорони здоров'я, зокрема шляхом реформування кадрової політики, яка має бути спрямована на вдосконалення системи кадрового забезпечення галузі [17].

Під кадровою політикою у системі охорони здоров'я слід розуміти головний напрям кадрової роботи, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах. Отже, кадрова політика є основою (ядром) системи управління людськими ресурсами, конкретизується у відповідній стратегії, а реалізується через практичну діяльність – кадрову роботу. Кадрова політика у системі охорони здоров'я – це головний вектор роботи з людськими ресурсами в галузі охорони здоров'я регіону, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм і методів кадрової роботи за різними функціональними напрямками, розробленими органами державної влади центрального і регіонального рівнів [18].

Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я передбачає діяльність з відновлення людських ресурсів, і є чинником досягнення цілей галузі та суспільного розвитку, зокрема у сфері охорони здоров'я. Кадрове забезпечення має дотримуватися певних вимог, зокрема: мати достатню гнучкість, щоб реагувати на потреби у людських ресурсах та у виконанні обов'язків перед державою та громадськістю; дотримуватися принципів високого професіоналізму та компетентності персоналу; сприяти справедливості та ефективності професійної діяльності; не бути заангажованим; бути простим і продуктивним у роботі тощо.

Основна діяльність кадрового забезпечення — набір кадрів, що полягає у визначенні кандидатів на посади. У зв'язку з цим особливу увагу приділяють залученню кращих кандидатів на кожну посаду, відбору їх на конкурсній основі і забезпеченню просування кадрів лише з урахування їхніх професійних заслуг [19].

Кадрове забезпечення як складова кадрової політики закладів охорони здоров'я за своєю сутністю є поліфункціональним поняттям, яке визначає зміст правового, організаційного, змістового, діяльнісного компонентів системи базової фахової підготовки фахівців галузі за відповідними напрямками, системи післядипломної освіти, підвищення кваліфікації, як умови перманентного удосконалення фахової компетенції працівників [20]. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства і держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме керівні кадри мають зберігати ці якості навіть при зміні суспільно-політичного спрямування державних інститутів і їх структури [21].

Сутність поняття “кадрова політика” визначає поняття “кадри”. Персонал — це весь склад працівників закладу, зокрема медичного. Кадри — це не лише штатні працівники, а і кваліфіковані кадри, що відповідають своєму робочому місцю [22]. Отже, кадрова політика — це сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і

завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. На основі системного аналізу літературних джерел, автор яких досліджують основні напрями та методи управління кадрами [10-16], можна зробити висновок, що основним складовим елементом системи кадрової роботи в системі охорони здоров'я є такі підсистеми (рисунок 1.3):

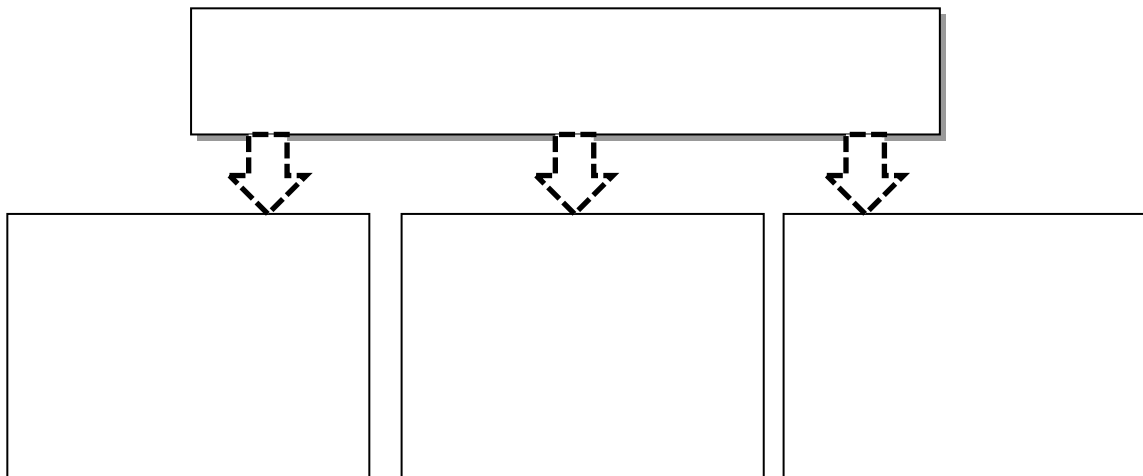


Рисунок 1.3 - Основні складові системи кадрової роботи у галузі охорони здоров'я

Основними завданнями підсистеми аналізу, планування та прогнозування кадрів є розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації. Вирішення зазначеної складової повинно дати відповідь на запитання яких фахівців і скільки потрібно. Підсистема підбору, розстановки, оцінки та безперервного навчання кадрів призначена для якісного забезпечення сформованих ланок необхідними кадрами та організації ефективного стимулювання їх діяльності. Підсистема раціонального використання кадрів у професійній діяльності покликана здійснювати комплекс дій щодо створення високопродуктивних та стійких працівників трудового колективу.

Сучасна кадрова політика покликана відрегулювати функціонування дієвих в суспільстві соціальних механізмів відбору та оптимального розподілу людських ресурсів, направлених на формування організаційної, господарської і культурної

еліти, яка відповідала б сформованим умовам і цілям соціального розвитку, зокрема у сфері охорони здоров'я населення [23].

Як зазначається в Концепції розвитку охорони здоров'я населення України реформування кадрової політики в системі охорони здоров'я має бути спрямоване на (рисунок 1.4) [24]: удосконалення системи кадрового забезпечення галузі з

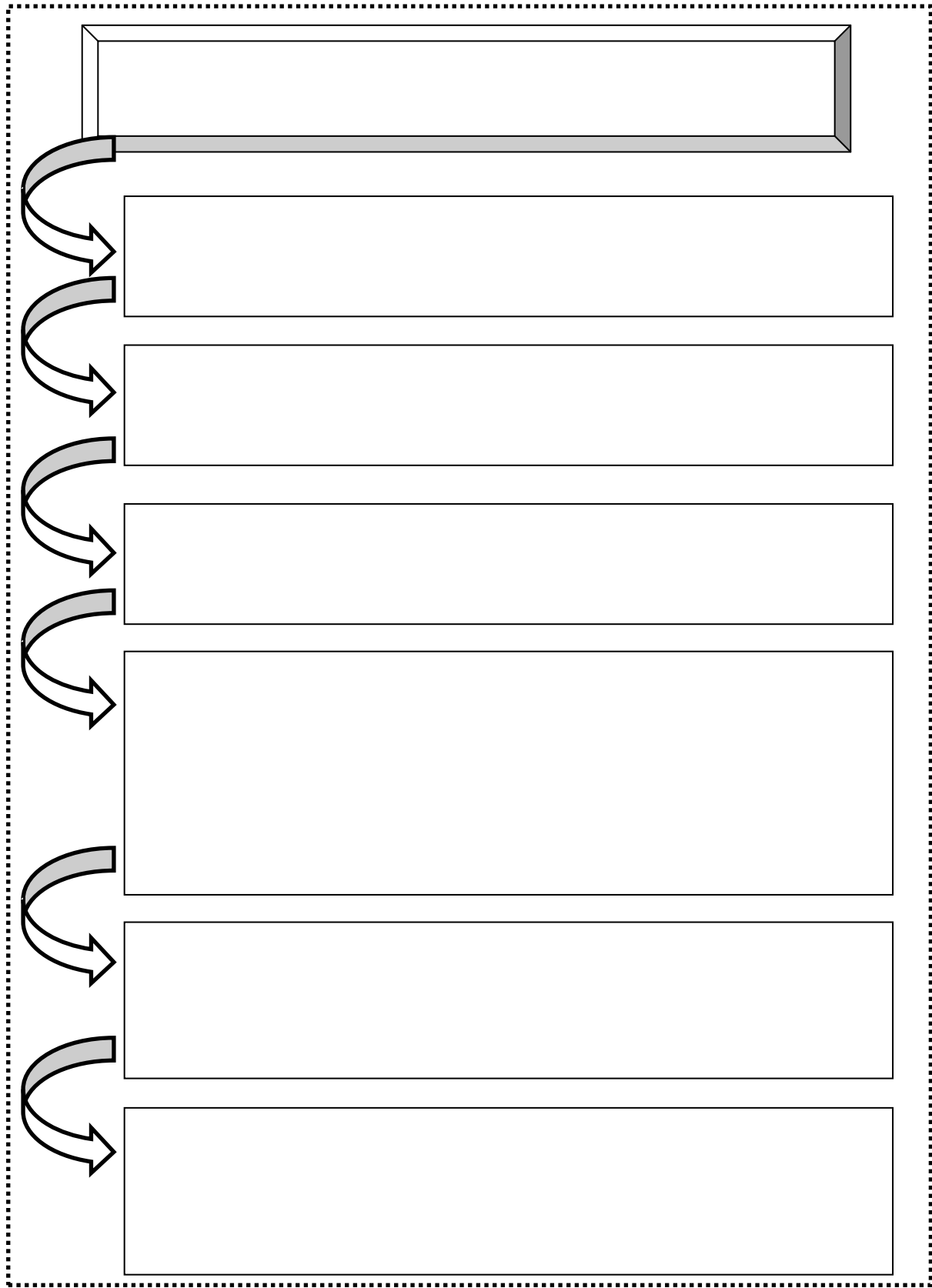


Рисунок 1.4 - Реформування кадрової політики в системі охорони здоров'я

урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб; запровадження в установленому порядку укладання трудового договору на умовах контракту з керівниками закладів охорони здоров'я, а в подальшому — з усіма медичними працівниками; реорганізацію системи планування і розподілу кадрового потенціалу у співвідношенні “лікар — медичний працівник середньої ланки” шляхом збільшення кількості працівників середньої ланки; реформування ступеневої медичної і фармацевтичної освіти; здійснення підготовки фахівців за новими спеціальностями: медичний психолог, клінічний фармацевт, економіст охорони здоров'я, спеціаліст з інформатики охорони здоров'я, спеціаліст з експлуатації медичної техніки, менеджер охорони здоров'я; розширення підготовки сімейних лікарів — лікарів загальної практики; розроблення нових державних стандартів вищої медичної та фармацевтичної освіти, освітньо-кваліфікаційних характеристик фахівців, освітньо-професійних програм та засобів уніфікованої оцінки рівня знань медичних і фармацевтичних працівників; удосконалення системи підготовки медичних сестер, розроблення та реалізацію програми розвитку сестринства, розширення функцій медичних сестер відповідно до світового досвіду, що знизить потребу в лікарях у державі.

Інструментом реалізації кадрової політики виступає планування кадрової роботи. Кадрове планування — складова частина управління персоналом. Метою кадрового планування є забезпечення закладу необхідним складом персоналу, професіоналами, здатними виконати поставлені перед ними перспективні і поточні завдання [25].

Одним з першочергових напрямів процесу формування кадрової політики варто вважати об'єктивізацію відбору на керівні посади. Адже саме професіоналізм визначатиме успіх чи неуспіх, виживання чи не виживання медичної установи, охорони здоров'я України — як галузі в цілому, в умовах сучасної ринкової економіки.

Професіоналізм — це, насамперед, здатність визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та

способи реалізації поставлених завдань у межах нормативного визначення повноважень. Високий професіоналізм — одна з основних і найважливіших якостей сучасного керівника.

Професіоналом можна вважати працівника, який успішно вирішує завдання, згідно з своїми службовими обов'язками; має здібності до професії, а також мотивацію до цієї роботи; задоволений працею; досягає бажаних для суспільства результатів шляхом виконання своїх функцій; використовує сучасні технології; засвоює норми, еталони професії (нормативні критерії); виконуючи професійні обов'язки, розвиває індивідуальність; досягає необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і умінь; відкритий для фахового навчання, здобуття досвіду, змін; соціально активний; відданий професії; готовий до якісної та кількісної оцінки власної праці тощо [26].

Таким чином, управління персоналом, кадровим потенціалом в системі охорони здоров'я має величезне значення у забезпеченні реалізації заходів соціальної політики держави у напрямі підвищення ефективності надання медичних послуг, покращення здоров'я населення країни, окремих регіонів

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ) «ТУРБОТА»)

2.1. Характеристика напрямів та основних показників діяльності закладу

Кам'янець-Подільський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» був створений для надання соціальних послуг особам, які зареєстровані на території Кам'янець-Подільської міської територіальної громади та які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги - за місцем проживання, в умовах стаціонарного, тимчасового або денного перебування.

Територіальний центр є комунальною бюджетною установою, заснований на власності Кам'янець-Подільської міської територіальної громади, утримується за рахунок коштів бюджету міської територіальної громади і є неприбутковою установою. Територіальний центр має необхідну матеріально-технічну базу, зокрема приміщення, що відповідають будівельним, технічним, санітарно-гігієнічним нормам, вимогам пожежної безпеки та іншим нормам відповідно до законодавства [27].

Для забезпечення реалізації соціальної політики щодо надання соціальних послуг територіальний центр взаємодіє із структурними підрозділами Кам'янець-Подільської міської ради, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності. Територіальний центр провадить свою діяльність на принципах адресності та індивідуального підходу, доступності та відкритості, добровільного вибору отримання чи відмови від надання соціальних послуг, гуманності, комплексності, максимальної ефективності використання бюджетних коштів, законності, соціальної

справедливості, забезпечення конфіденційності, дотримання державних стандартів соціальних послуг, етичних норм і правил.

Завдання територіального центру: виявлення осіб, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах і потребують надання соціальних послуг, формування електронної бази даних таких осіб, визначення (оцінювання) їх індивідуальних потреб у наданні соціальних послуг; забезпечення якісного надання соціальних послуг; установлення зв'язків з підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності, фізичними особами, родичами осіб, яких обслуговує територіальний центр, з метою сприяння в наданні соціальних послуг особам, зазначеним у пункті 6 цього положення.

Організаційна структура управління територіального центру охоплює різні структурні підрозділи, котрі виконують покладені на них функції. До таких підрозділів належать [27]:

1) відділення: соціальної допомоги вдома; денного перебування; стаціонарного догляду для постійного проживання; стаціонарного догляду для тимчасового проживання; організації надання адресної натуральної та грошової допомоги;

2) сектор обліку бездомних осіб.

Таким чином, територіальний центр виконує важливу соціальну роботу, а саме надання соціальних послуг особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги - за місцем проживання, в умовах стаціонарного, тимчасового або денного перебування.

Важливе значення для функціонування будь-якого закладу має аналіз ефективності його діяльності. Ефективність організації – це категорія, яка описує, чи сумісні показники та витрати фірми з цілями її діяльності та інтересами її власників. Поняття «ефективність» передбачає оцінку та порівняння досягнутих результатів діяльності з кількістю витрачених ресурсів.

Аналітична оцінка економічної та соціальної ефективності виробництва має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності за той чи інший період господарювання .

Основні фінансові показники діяльності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» за 2020-2022 рр. показані у таблиці 2.1 [28].

Таблиця 2.1. Фінансові показники діяльності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» за 2020-2022 рр.

№	Показники	2020	2021	2022	Темп зростання 2022/2021, %
1.	Доходи, грн:				
1.1	Бюджетні асигнування	11887771	17885434	19775751	110,57
1.2	Доходи від надання послуг (виконання робіт),	303292	483890	1274391	263,36
1.3	Доходи від необмінних операцій	340643	5531 19	2012490	363,84
	Усього доходів:	12531706	18922443	23062632	121,87
2.	Витрати, грн :				
2.1	Витрати на виконання бюджетних програм	11849389	16950650	20255371	119,49
2.2	Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	145649	513986	814213	158,41
2.3	Інші витрати за обмінними операціями	13548	24868	0	0
2.4	Витрати за необмінними операціями	587917	1413874	1738710	122,97
	Усього витрат	12596503	18903378	22808294	120,65
	Профіцит/дефіцит за звітний період	-64797	19065	254338	1334,05

Як видно з таблиці, усі види доходів центру протягом досліджуваного періоду мали тенденцію зростання. У 2022 році проти 2021 року обсяг доходів як від

обмінних, так і від необмінних операцій суттєво зросли. Темп зростання загального обсягу доходів склав 121,87 %, зокрема темп зростання бюджетних асигнувань склав 110,57 %, а доходів від надання послуг (виконання робіт) -263,36 %.

Слід відмітити, що пропорційно до доходів зростали і витрати установи. Так, витрати на виконання бюджетних програм зросли майже на 20 %, а витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт) – на 58,41 %.

Загалом, у 2021 та 2022 роках мав місце профіцит бюджету. Профіцит бюджету — економічне поняття, яке означає, що дохідна частина бюджету перевищує видаткову частину бюджету.

Аналіз видатків за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету у 2022 році виявив, що практично весь обсяг видатків був спрямований на соціальний захист та соціальне забезпечення, що склало 21069584 грн. Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення здійснювались в основному на функціонування структурних підрозділів територіального центру, до яких належать: відділення: соціальної допомоги вдома; денного перебування; стаціонарного догляду для постійного проживання; стаціонарного догляду для тимчасового проживання; організації надання адресної натуральної та грошової допомоги; сектор обліку бездомних осіб.

Показники діяльності структурних підрозділів Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» відображені у таблицях 2.2-2.5.

Як свідчать дані таблиці 2.2, соціальними послугами було охоплено 678 громадян, що склало 97,4 % показника попереднього 2021 року. Найбільше послуг було надано у напрямі постачання продуктів з магазинів та ринку, виносу сміття, витирання пилу, полив вазонів тощо, відвідувань та проведення бесід, постачання медикаментів та інші. Проте у 2022 році у порівнянні з 2021 роком динаміка обсягу наданих соціальних послуг характеризується тенденцією зниження за усіма видами послуг. Суттєвого зниження зазнала кількість наданих платних послуг, яка склала у

2022 році лише 5,4 % показника минулого 2021 року, ймовірно за усе, через їх здорожчання (сума платних послуг зросла у 24 рази).

Таблиця 2.2. Показники діяльності відділення соціальної допомоги вдома за 2020-2022 рр.

Перелік соціальних послуг	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, 2022/2021, %
Всього, осіб	547	696	678	97,4
Відвідувань та бесід	41773	43190	42471	98,3
Постачання продуктів з магазину	10637	10924	10719	98,1
Постачання продуктів з ринку	9749	10371	9956	96,0
Постачання медикаментів	8585	8657	8280	95,6
Сплата комунальних платежів	4831	5000	4698	93,9
Прибирання квартири	5258	5687	5493	96,6
Виніс сміття, вит. пилу, полив вазонів та ін.	49621	47214	47203	99,9
Приготування їжі	2693	2768	2280	82,3
Послуги прання	1359	1427	1161	81,4
Платні послуги, к-ть	63035	27484	1491	5,4
Платні послуги, сума	2149	1315	31803	У 24,2 р.
Всього послуг	101396	120147	128618	107,1

Одним із відділень територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» є відділення денного перебування. Надважливу функцію для психологічного здоров'я людини, вже пенсіонера, морального задоволення - є адаптація людини до сучасних умов, де важливу роль відіграє денна зайнятість [29].

Відділення надає за рахунок бюджетних коштів (безоплатно) такі соціальні послуги (таблиця 2.3):

1) денний догляд (спостереження за станом здоров'я відповідно до медичних рекомендацій, допомога у проведенні відповідних процедур; консультація лікарів-спеціалістів; контроль за прийомом ліків за призначенням лікаря; вимірювання артеріального тиску; допомога у виконанні лікувально-фізичних вправ; надання психологічної підтримки та рекомендацій стосовно здорового способу життя та

раціонального харчування; фітотерапія; фізіотерапія; галотерапія (соляна кімната);

Таблиця 2.3. Показники діяльності відділення денного перебування за 2020-2023 рр.

(в розрізі послуг)

№ п/п	Перелік соціальних послуг	Кількість послуг				Темп зростання, 2022/2021, %
		2020р.	2021р.	2022р.	на 01.08.2023р.	
1.	Денний догляд					
	Консультація лікаря та контроль за прийомом ліків	100	674	988	640	146,5
	Фізіотерапевтичний кабінет	1873	7212	9028	4847	125,2
	Лікувальні фізичні вправи	3068	9640	13502	9796	140,0
	Масаж	333	3845	4789	2559	124,5
	Галотерапія (соляна кімната)	839	3098	3783	2749	122,1
	Кисневий коктейль	1210	3154	4693	3181	148,8
	Озокеритопарафінотерапія	662	2018	2807	2019	139,1
	Послуги медсестри				2173	-
	аромотерапія				2794	-
	харчування				2891	-
	Фіто чай				10	-
2	Соціальна адаптація					
	Послуги психолога	909	1429	998	571	69,8
	Трудова адаптація	3520	3445	4590	2680	133,2
	Послуги по роботі з інвалідами по зору	2451	3061	3079	1818	100,6
	Послуги по роботі з інвалідами по слуху	6891	6606	5541	4426	83,9
	Культурно-дозвілева діяльність	248	276	2640	2337	У 9,6 р.
	Соціальне таксі	43	85	64	54	75,3
	Засоби реабілітації	10	10	15	40	150,0
	Всього:	22157	45370	56517	45585	124,6

масаж; працетерапія; оздоровчі - профілактичні заходи; організація харчування) тощо);

2) соціальна адаптація (допомога в аналізі життєвої ситуації, визначенні основних проблем, шляхів їх вирішення; залучення отримувача соціальної послуги

до вирішення власних проблем, складання плану виходу із складної життєвої ситуації;

допомога у його реалізації; надання інформації з питань соціального захисту населення; навчання в університеті третього віку; допомога в організації денної зайнятості та дозвілля; сприяння зайнятості тощо; сприяння в отриманні інших соціальних послуг і консультацій фахівців відповідно до виявлених потреб; прокат технічних та інших засобів реабілітації тощо).

Як свідчать показники діяльності відділення денного перебування, у 2022 році суттєво зріс обсяг надання послуг денного догляду, зокрема консультація лікаря та контроль за прийомом ліків – на 46,5 %, лікувальні фізичні вправи – на 40 % тощо. У 2022 році було надано 2173 одиниці послуг медсестри, а також 2794 послуги вроматерапії, харчування – 2891 тощо. Найбільше було надано послуг з лікувальних фізичних вправ, фізіотерапевтичного кабінету, масажу та інші. Всього у відділенні у 2022 році було надано 56517 послуг, що майже на 25 % більше попереднього 2021 року.

У відділенні стаціонарного догляду особи перебувають на повному державному утриманні (залежно від рівня доходів, визначених законодавством), одержують соціальну послугу стаціонарного догляду та відповідно до встановлених норм забезпечуються: 1) житлом, одягом, взуттям, постільною білизною, м'яким і твердим інвентарем і столовим посудом, одягом та взуттям; 2) раціональним п'ятиразовим харчуванням, у тому числі з урахуванням віку і стану здоров'я, у межах натуральних норм харчування, передбачених для мешканців інтернатних установ; 3) цілодобовим наглядом медичної сестри та виконання нею медичних призначень лікарів; 4) допомогою у взаємодії з сімейним лікарем та медичними установами; 5) комунально-побутовим обслуговуванням (опалення, освітлення, радіофікація, тепло-, водопостачання тощо). Виходячи з можливостей наявної фінансової та матеріально-технічної бази забезпечуються медикаментами відповідно призначень лікарів, засобами пересування (крім моторизованих), протезно-

ортопедичними виробами, окулярами та слуховими апаратами відповідно до медичного висновку [30, 31].

Важливі соціальні послуги за рахунок бюджетних коштів (безоплатно) надаються відділенням стаціонарного догляду для тимчасового проживання (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Показники діяльності відділення стаціонарного догляду для тимчасового проживання за 2020-2023 р. (в розрізі послуг)

Перелік соціальних послуг	Кількість послуг				Темп зростання, 2022/2021,%
	2020	2021	2022	на 01.09.2023	
Обслужено клієнтів	272	585	799	644	136,6
з них: на платній основі	10	78	91	60 осіб /182 рази	116,7
з них ВПО	0	0	101	89	-
Кількість ліжко-днів	4080	8190	10667	8969	130,3
Кількість послуг (процедур):					
ЛФК	293	1060	18209	19088	у 17 р.
Фізкабінет	335	607	8752	7407	у 14 р.
Озокеріт	34	245	2989	2525	у 12 р.
Киснева пінка	123	444	7188	5849	у 16 р.
Фіточай	175	456	6125	0	у 13 р.
Аромотерапія	123	453	6992	4637	у 15 р.
ЕКГ	4	14	144	51	у 10 р.
Спелеокамера	35	342	4439	3843	у 12 р.
Масаж	53	420	6242	5104	у 15 р.
Послуги психолога	35	0	944	845	-
Супровід на процедури	83	653	5196	1387	у 7,9 р.
Лікарські послуги	105	826	13342	9095	у 16 р.
Сестринські послуги	306	2388	39888	36258	у 16 р.
Послуги м/с молодших	233	1819	18993	13672	у 10 р.
Харчування і прибирання їдальні,кухні	363	2832	39400	39722	у 13,9 р.
Виявлено клієнтів	290	602	856	680	142,2
Всього надано послуг	52123	140517	185845	146401	132,2
з них:на платній основі	2350	13549	21385	42451	157,8

Як свідчать дані таблиці 2.4, у 2022 році було обслужено на 36,6 % клієнтів більше, ніж у 2021 році. Із загальної чисельності клієнтів – 101 особа була внутрішньо переміщеною особою (ВПО). Відтак, суттєве (в рази) зростання обсягу наданих соціальних послуг пов'язане з появою ВПО. Всього було виявлено 856 клієнтів, що на 42,2 % більше у порівнянні з 2021 роком. Загальний обсяг наданих послуг зріс на 32,2 %, , серед яких – лікарські та сестринські послуги зросли у 16 разів.

Серед послуг цього структурного підрозділу виокремлюють такі, як спостереження за станом здоров'я відповідно до медичних рекомендацій, допомога у проведенні відповідних процедур; консультація лікарів-спеціалістів; контроль за прийомом ліків за призначенням лікаря; вимірювання артеріального тиску; допомога у виконанні лікувально-фізичних вправ; фітотерапія; фізіотерапія; галотерапія; масаж; працетерапія; оздоровчо-профілактичні заходи; організація харчування; тощо. Відділення надає за рахунок бюджетних коштів (безоплатно) також інші соціальні послуги в межах визначених законодавством та рішеннями органу місцевого самоврядування. Зміст та обсяг соціальної послуги для кожного отримувача соціальної послуги визначаються індивідуально залежно від ступеня індивідуальної потреби отримувача соціальної послуги.

Таким чином, організація діяльності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» відповідає запитам населення, яке зареєстроване на території Кам'янець-Подільської міської територіальної громади, здійснює соціальне обслуговування та надає соціальні послуги громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги за місцем проживання.

2.2. Оцінка системи управління персоналом Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

У сучасній економіці персонал підприємств, установ чи організацій відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності їх функціонування в умовах ринкової нестабільності та негативного впливу глобальних економічних чинників. Відтого, наскільки ефективно використовуватиметься персонал, залежать підсумки економічної діяльності не тільки окремих підприємств, а й галузей загалом, видах економічної діяльності, зокрема і у напрямі реалізації цілей соціальної політики щодо соціального обслуговування населення [34].

Персонал організації являє собою сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних рівнів, зайнятих в ній, які входять до її облікового складу. В облікову кількість штатних працівників включаються усі наймані працівники, які уклали письмовий трудовий договір (контракт) і виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день більше.

Аналіз процесу управління персоналом є важливою складовою аналізу господарської діяльності підприємства. Персонал підприємства формується сукупністю постійних працівників, які володіють необхідною професійною підготовкою і здійснюють господарську діяльність.

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства слід сприймати як елемент ефективності діяльності підприємства загалом.

Оцінку ефективності управління персоналом доцільно здійснювати за такими напрямками: вивчення статистики людських ресурсів; оцінка досягнення цілей; оцінка компетенції; оцінка мотивації.

Розподіл працівників за кількісним складом та їх динаміка зображений у таблиці 2.5 [35].

З огляду на дані таблиці слід зазначити, що у закладі спостерігається нестабільність чисельності персоналу за досліджуваними роками: у 2022 році склала

129 осіб і зменшилась на 3 % (4 особи) у порівнянні з 2021 роком, тоді як у попередньому році зросла на 5 % (7 осіб).

Таблиця 2.5. Динаміка чисельності персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	%	2021 р.	%	2022 р.	%	Темп зростання, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	126	100	133	100	129	100	97
у тому числі жінки	112	88,9	118	88,7	114	88,4	97

Із загальної чисельності штатних працівників більшість (88 %) становлять жінки, що пояснюється специфікою роботи закладу щодо догляду за особами, які потрапили у скрутне життєве становище.

Важливе значення в аналізі кадрової політики має дослідження особливостей руху персоналу у напрямі плинності кадрів (таблиця 2.6).

З плинністю кадрів часто стикається будь-яка організація. Це поняття стосується того, як працівники залишають організацію протягом певного періоду часу, часто більше одного року. Плинність кадрів може стосуватися як організації в цілому, так і окремих відділів, команд, підрозділів тощо. Плинність кадрів охоплює всіх співробітників, які звільняються з організації, незалежно від того, чи це відбувається через скорочення, звільнення чи добровільне бажання піти тощо.

Як показав аналіз таблиці 2.6, у закладі має місце плинність кадрів з різних причин, яка протягом 2021-2022 року зростала. Так, протягом 2022 року звільнилось 6 працівників, з яких усі жінки, водночас не було прийнято на вільні робочі місця жодного працівника. Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 66,6 %, що свідчить про

певні проблеми в системі соціального обслуговування населення, зокрема в матеріальному стимулюванні працівників цієї системи. Загалом, під чинниками плинності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і

Таблиця 2.6. Динаміка руху персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	126	133	129	97
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	1	5	0	0
У тому числі жінки	1	4	0	0
Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни), осіб	1	4	6	150
У тому числі жінки	1	4	6	150
Коефіцієнт з прийняття кадрів	0,007	0,04	0	0
Коефіцієнт зі звільнення кадрів	0,007	0,03	0,05	166,6
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,014	0,07	0,05	71,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,007	0,03	0,05	166,6

управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т.д.) [36].

Оновлення контингенту працівників не завжди є негативним явищем, адже можуть приходити нові, більш перспективні, креативні та кваліфіковані працівники.

Однак, більш високих результатів зазвичай досягає стабільний та згуртований колектив, у якому вже склалися певні трудові та особистісні відносини, сформувався сприятливий соціально-психологічний клімат. Це вимагає застосування певних важелів управління для формування команди, орієнтованої на досягнення високих результатів праці.

Суттєвого впливу показники продуктивності праці персоналу та її якість зазнають під дією системи мотивування персоналу, зокрема у матеріальній її складовій. З метою оцінки дієвості політики оплати праці на підприємстві необхідно дослідити адекватність підходів до нарахування заробітної плати персоналу, які застосовуються на підприємстві, оскільки це впливає на можливості зниження витрат на персонал при одночасному підвищенні ефективності його праці.

Обсяг заробітної плати залежить від складності та умов праці працівника, професійних і ділових якостей, результатів роботи та можливостей закладу. Відтак, проведення аналізу процесу управління персоналом в організації буде неповним без дослідження структури фонду оплати праці (таблиця 2.7) [35]:

Таблиця 2.7. Динаміка показників оплати праці Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Гурбота» за 2020 – 2022 рр.

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання 2022/2021, %
Фонд оплати праці штатних працівників (у 4 кварталах), тис. грн.	2 295,0	3500,2	3489,3	99,7
у тому числі: Фонд основної заробітної плати	1072,9	1451,9	1529,1	105,3
Фонд додаткової заробітної плати з нього:	1176,6	1247,3	1459,0	116,9
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	845,5	980,8	997,5	101,7
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	-	-	-	-
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	0,5	29,3	226,1	У 7,7 р.
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	45,5	801,0	501,2	62,6

з них: матеріальна допомога	22,6	345,7	395,2	114,3
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	292,4	137,3	145,5	106,0

Аналіз таблиці 2.7 виявив, що протягом досліджуваного періоду показник фонду оплати праці штатних працівників (як основної, так і додаткової) змінювався відповідно до зміни чисельності штатних працівників.

Так, якщо у 2021 році, порівняно з 2020 роком, фонд оплати праці зріс на 52,5 %, то у 2022 році знизився на 2,3 %. Водночас, фонд основної та додаткової заробітної плати зростали протягом 2020-2022 рр.

Слід відмітити, що якщо у 2021 році установа виплатила працівникам 801 тис. заохочувальних та компенсаційних коштів, то вже у 2022 році обсяг їх витрат склав лише 501,2 тис. грн. (62,6 %). Структура фонду оплати праці містить виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, які у 2022 році суттєво зросли (у 7,7 рази). Фонд додаткової заробітної плати складався також і з оплати за невідпрацьований час.

Водночас, особливості роботи у територіальному центрі надання соціальних послуг вимагають більш адекватної оцінки трудового внеску працівників, що позначається на плинності кадрів у цій сфері.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом підприємства виявив певні проблеми, зокрема має місце плинність кадрів з різних причин. Відтак, з метою забезпечення ефективності функціонування закладу необхідно застосування дієвих інструментів, зокрема таких, які б сприяли формуванню єдиної вмотивованої команди з орієнтацією на людські цінності та досягнення цілей закладу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Сучасні складові управління персоналом закладу охорони здоров'я

Одним із провідних чинників, покликаних забезпечити швидкі темпи людського розвитку в Україні, виступає високоефективна праця медичних працівників, соціальних працівників в цілому, результатом якої є поліпшення здоров'я нації та соціального самопочуття населення. На сучасному етапі розвитку є потреба у покращенні результатів праці в сфері надання соціальних послуг, охорони здоров'я, оскільки відбувається погіршення становища громадян через вплив складних життєвих обставин, зростання показників захворюваності та смертності населення у різному віці.

Міжнародний досвід, зокрема досвід Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить про те, що серед організаційних змін, метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху досягають дії, що проводяться в галузі управління персоналом.

Управління персоналом закладу - це безперервний динамічний процес управління його людськими ресурсами, метою якого є оптимальна розстановка і використання сил на основі більш довшого планування, підбору, удосконалення, розподілу персоналу, мотивації і регулярного об'єктивного контролю та оцінки праці персоналу. Мета управління персоналом полягає в безперервному пошуку шляхів, що сприяють підвищенню ефективності праці. Ця мета

досягається внаслідок впровадження прогресивних форм організації праці і раціональнішого використання наявного трудового потенціалу [37].

З метою забезпечення ефективного управління в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» доцільно удосконалити систему управління людськими ресурсами шляхом формування концепції управління персоналом.

З метою забезпечення ефективного управління наданням соціальних послуг, зокрема медичних, у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» керівництву доцільно удосконалити систему управління людськими ресурсами шляхом формування концепції управління персоналом, основні складові якої відображені на рисунку 3.1 [38]:



Рисунок 3.1 - Послідовність формування системи управління людськими ресурсами у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

Під концепцією розуміють систему бачення, певне сприйняття явищ і процесів, єдину остаточну ідею. Ключову роль у формуванні ефективної системи управління людськими ресурсами організації відіграють три взаємопов'язані фактори:

- формування якісних характеристик і розподіл людських ресурсів;
- гарантування належних умов праці та соціально-моральний клімату;
- використання та оцінка людських ресурсів.

Важливою умовою успішного персоналом і кадровими ресурсами є взаємозалежне функціонування та планування кількісного та якісного розвитку персоналу.

Модель процесу управління персоналом складається з чотирьох взаємозумовлених систем (рисунок 3.2)[39]:

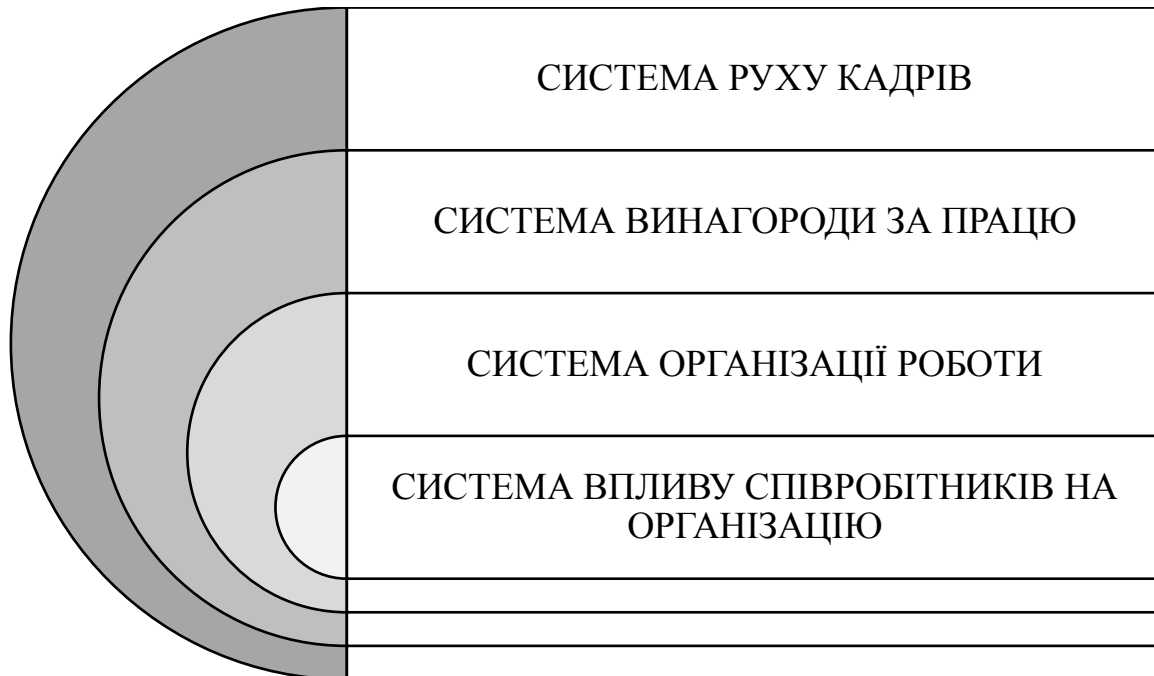


Рисунок 3.2 - Модель процесу управління персоналом у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

- системи руху кадрів;
- системи винагороди за працю;
- системи організації роботи;
- системи впливу працівників на організацію.

Фундаменту управлінського процесу в закладі повинні стати (рисунок 3.3):

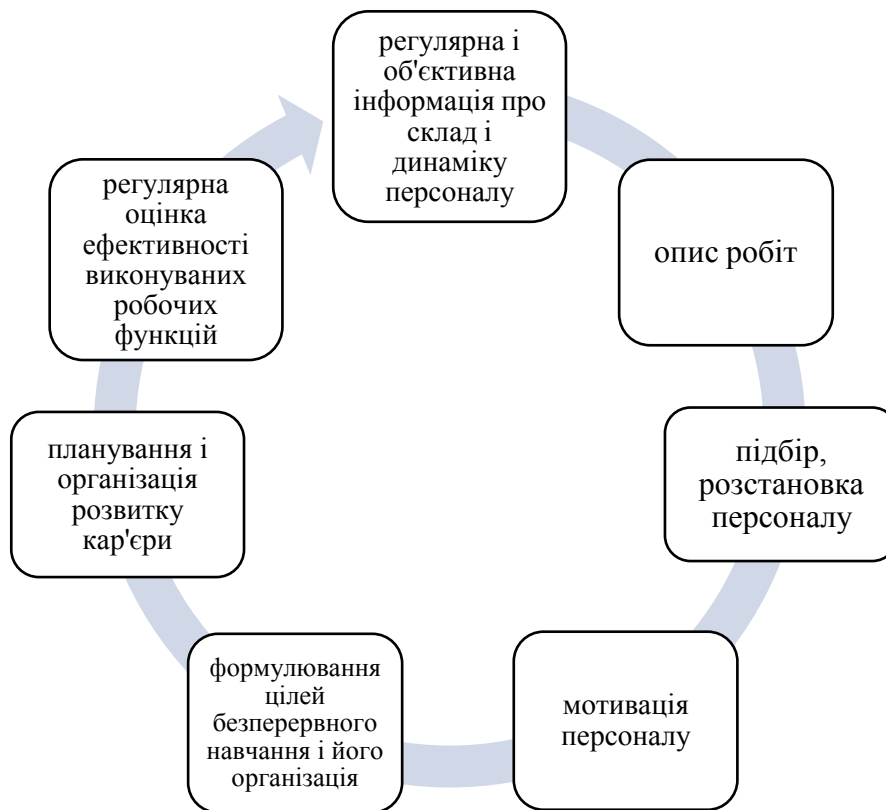


Рисунок 3.3 – Складові управлінського процесу у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

постійна та об'єктивна інформація про склад і динаміку персоналу; опис робіт; підбір, розстановка персоналу; мотивація персоналу; формулювання цілей безперервного навчання і його організація; планування і організація розвитку кар'єри; регулярна оцінка ефективності виконуваних робочих функцій.

Впровадження в практику цієї моделі дозволяє встановити взаємозалежність у проведенні кадрової політики, коли будь-яке рішення повинне реалізовуватись в тісному зв'язку зі всією сукупністю систем моделі.

Неуспішність управлінських рішень у сфері управління персоналом часто зумовлена саме тим, що ті або інші компоненти піддаються змінам без урахування взаємозалежності і взаємозумовленості всіх компонентів моделі.

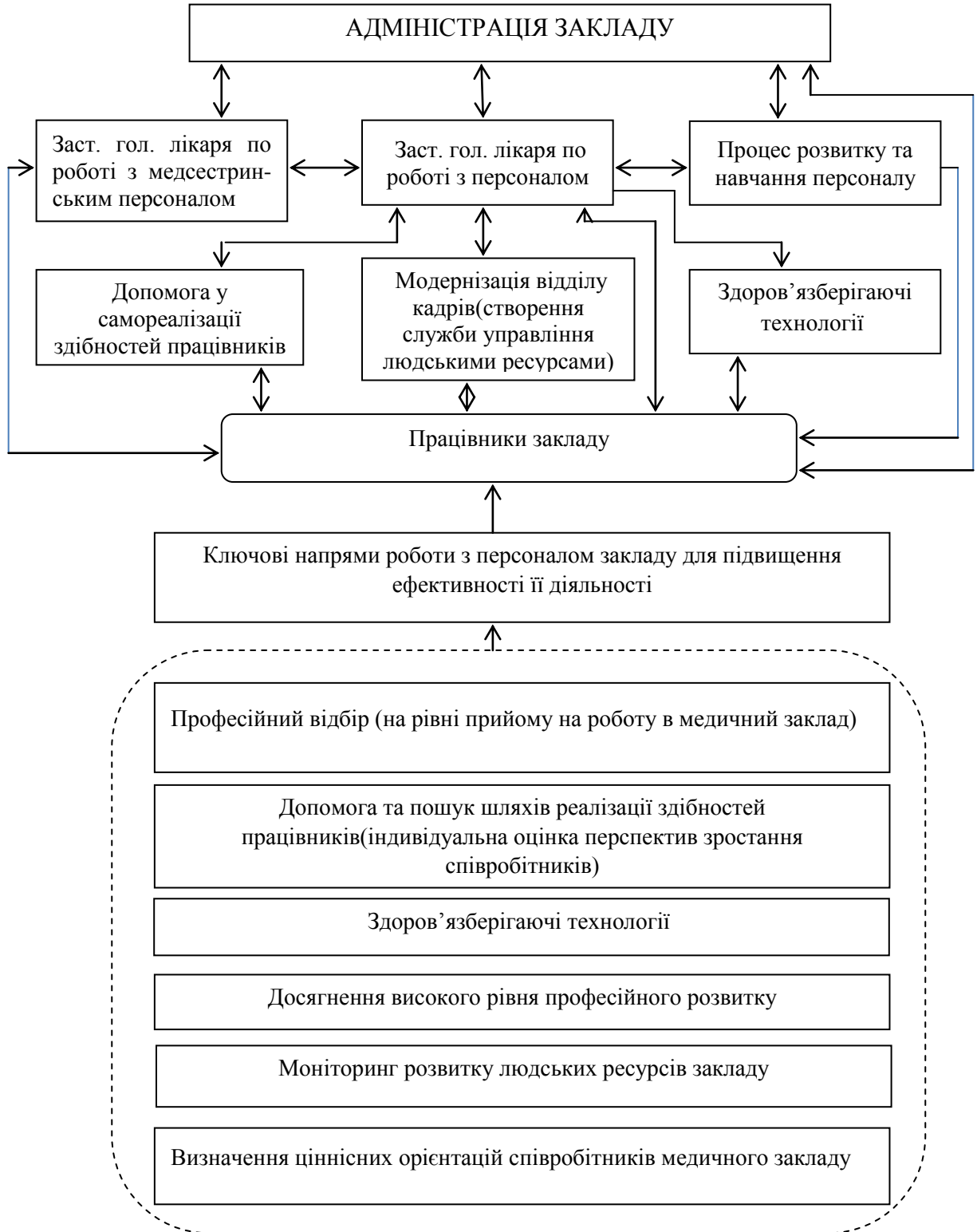
Ефективність управління персоналом закладу тісно пов'язана з реалізацією системи внагорода за працю. Ця система служить для залучення,

заохочення і утримання кадрів, необхідних організації. Система винагороди, що ґрунтується на принципах справедливості, зміцнює мотивацію і спрямовує рух кадрів у русло, що дозволяє сумістити індивідуальні інтереси з інтересами організації. Система організації роботи передбачає вирішення питань, пов'язаних з організаційною структурою, посадовими інструкціями, інформаційними потоками тощо. Все це складає мотиваційну основу праці і робить її цікавою й приємною. Останнє дуже важливе, бо коли праця - задоволення, управління кадрами багато в чому стає саморегульовальним високоефективним процесом. При цьому участь працівників в управлінні організацією - обов'язковий компонент демократичного управління.

Основним елементом управління персоналом в галузі охорони здоров'я є наявність управлінських кадрів, що здатні проваджувати та розвивати кадрову політику закладу. Враховуючи специфіку галузі, кадри мають бути [40]:

- 1) обізнаними в технології галузі;
- 2) кваліфікованими менеджерами.

Підхід до управління людськими ресурсами як закладу соціальної сфери, так і медичного закладу у тому числі, можна представити у вигляді двох блоків: організаційного та блоку ключових напрямів роботи з персоналом, реалізація яких буде сприяти підвищенню ефективності її діяльності (рисунк 3.4)[39]:



Рисунк 3.4- Складові сучасного підходу до управління людськими ресурсами у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Гурбота»

Для забезпечення високої ефективності роботи персоналу медичних закладів та високої якості надання медичних послуг пропонується модернізувати відділ кадрів у відділ служби управління людськими ресурсами.

Як назва, так і формат цього підрозділу можуть бути різними, але з точки зору забезпечення ефективності управління персоналом основними напрямками діяльності цього структурного підрозділу є постійне вдосконалення, зміна та оновлення способів роботи з працівниками. Він повинен бути функціональним у відповідь на зміни стратегії розвитку закладу.

Ядром організації є її люди, якими потрібно керувати так само, як і іншими компонентами виробничих процесів і процесів надання послуг, особливо тих, які надають медичні послуги. Співробітники служби управління персоналом несуть відповідальність за забезпечення функціонування та актуальності системи управління персоналом організації. Серед багатьох якостей, якими повинен володіти фахівець з управління персоналом, важливу роль у сучасних умовах відіграють такі [41]:

1. Знання сфери діяльності організації. Співробітники кадрової служби мають мати чітке уявлення про те хто є клієнтами організації, які рушійні сили галузі, розуміти деталі діяльності та її фінансові аспекти, визначати стратегічні перспективи розвитку і, відповідно, розробляти шаблони, моделі поведінки персоналу та систему управління персоналом та оцінити її дієвість.

2. Професійні знання та навички у сфері управління персоналом. Основні елементи експертних знань у сфері людських ресурсів мають забезпечити функціонування систем управління людськими ресурсами, такі як знання та навички у відборі, професійному навчанні та розвитку, оцінці, комунікації та управлінні комунікаційними процесами.

3. Лідерство та управління змінами. Служби людських ресурсів виконують важливу роль в управлінні сучасними організаціями, тому їх працівникам потрібно володіти навиками для планування, розробки та аналізу альтернативних стратегій,

прийняття рішень, ефективного спілкування, створення робочих команд і мотивації співробітників, недопущення, а у випадку виникнення, вирішення трудових конфліктів.

4. Здатність навчатися та розвиватися. У сучасному світі застарівають не тільки матеріальні речі, але й знання, у тому числі з управління людськими ресурсами. Тому здатність постійно оновлювати свої знання та професійні навички є важливою характеристикою фахівця з кадрів. Тільки ті, хто володіє цією технікою, можуть керувати процесом постійного оновлення знань та досвіду персоналу всієї організації.

Важливою складовою сучасних підходів до управління персоналом у закладах охорони здоров'я, закладах соціальної сфери в цілому, є впровадження здоров'язберігаючих технологій, які об'єднують в собі всі напрями діяльності закладу соціальної сфери, охорони здоров'я зокрема, щодо формування, збереження та зміцнення здоров'я працівників. Під здоров'язберігаючими технологіями розуміють [42]:

- сприятливі умови праці (відсутність стресових ситуацій, адекватність вимог, методів роботи та методик впливу на персонал);
- оптимальну організацію процесу надання медичних послуг (відповідно до вікових, статевих, індивідуальних особливостей та гігієнічних норм);
- повноцінний та раціонально організований руховий режим.

Впровадження здоров'язберігаючих технологій пов'язано з використанням медичних (медико-гігієнічних, фізкультурно-оздоровчих, лікувально-оздоровчих), соціально-адаптованих, екологічних здоров'язберігаючих технологій та технологій забезпечення безпеки життєдіяльності. Сутність здоров'язберігаючих та здоров'яформуючих технологій постає в комплексній оцінці умов праці, які дозволяють зберігати контингент працівників, формувати більш високий рівень їхнього здоров'я, навичок здорового способу життя, здійснювати моніторинг показників індивідуального розвитку, прогнозувати можливі зміни здоров'я і

проводити відповідні психо-педагогічні, корегувальні, реабілітаційні заходи з метою забезпечення успішності діяльності та її мінімальної фізіологічної “вартості”, поліпшення якості життя медичного середовища. Здоров’язберігаючі – технології, що створюють безпечні умови для перебування на роботі, виконання функціональних обов’язків та ті, що вирішують завдання раціональної організації виробничого процесу (процесу надання медичних послуг) (з урахуванням вікових, статевих, індивідуальних особливостей та гігієнічних норм), відповідність фізичного навантаження можливостям працівника. Оздоровчі – технології, спрямовані на вирішення завдань зміцнення фізичного здоров’я працівників, підвищення потенціалу (ресурсів) здоров’я: фізична підготовка, фізіотерапія, ароматерапія, загартування, гімнастика, масаж, фітотерапія, музична терапія тощо.

Втілення в систему охорони здоров’я нових методів господарювання з використанням елементів ринкових відносин створює передумови для поступового формування власного медичного менеджменту, що в свою чергу потребує наявності якісно нового фахівця з управління - менеджера охорони здоров’я (медицини) [43].

Саме ринок з властивим йому ризиком і непевністю ситуації сприяє розвитку у західних менеджерів надзвичайно важливих і вкрай необхідних для сучасних керівників охорони здоров’я якостей: самостійності і відповідальності за свою діяльність, постійного пошуку організаційно-управлінських і науково-технічних новацій - захисних механізмів в умовах нестійкої рівноваги ринкової кон’юнктури.

Таким чином, ринкова система, торкаючись усіх сфер життєдіяльності людини, вимагає наявності спеціально підготовленого управлінського персоналу, який би володів основами менеджменту персоналу закладів, як соціальною функцією,

3.2 Управління системою мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

Управління мотивацією персоналу слід розглядати як напрям управління персоналом та організацією загалом, який спрямований на реалізацію засобів і заходів системи мотивації персоналу для досягнення цілей ефективного розвитку підприємства. Воно передбачає створення на підприємстві мотиваційного середовища, визначення ключових предметів мотивації, системи мотивів і стимулів для окремих категорій працівників та обґрунтування політики стимулювання праці та розвитку персоналу. Політика управління мотивацією персоналу організації сфери охорони здоров'я має свої підходи та методи, здійснюється з дотриманням усталених інструментів та заходів, функцій управління, принципів тощо. У сучасних умовах гостро постають питання мотивації персоналу. Недостатність теоретичної основи щодо цього процесу викликає певні непорозуміння та призводить до її розвитку, зокрема шляхом запозичення зарубіжного досвіду. Слід максимально використовувати весь комплекс мотиваторів, які можуть забезпечити ефективну мотивацію персоналу в цілому [44]. Однак, на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливе лише за умов розуміння стратегії розвитку організації сфери охорони здоров'я усіма його працівниками [45].

Формування якісної і ефективною системи мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» передуює визначення цілей, стратегії розвитку та вибудовування системи мотивації таким чином,

аби працівники доклали максимальних зусиль для отримання результатів, які сприяють досягненню загальних цілей розвитку. Іншим підтвердженням доречності та необхідності узгодження політики удосконалення системи мотивації персоналу закладу із положеннями стратегічних планів їх подальшого розвитку є те, що це дозволяє одночасно вирішити інше вельми важливе завдання – формування та реалізацію конкурентних переваг бізнесу. Головною рушійною силою та засобом впливу суб'єкту управління на об'єкти управління є організаційно-економічний механізм, який є складною та багатогранною економічною категорією. Можна визначити два підходи до його трактування, а саме як сукупність управлінських методів та інструментів та як систему управління [46].

Основою ефективної діяльності організацій сфери охорони здоров'я є раціональна система мотивації, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота». Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом і безпосередньо однією з її найважливіших функцій – мотивації. На нашу думку, метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» є формування ефективної системи мотивації персоналу, яка в підсумку відповідатиме таким умовам: а) дієвість протягом всього процесу досягнення цілей розвитку організації за мірою задоволення інтересів і потреб персоналу; б) узгодження досягнення цілей розвитку організації з рівнем стимулювання персоналу.

Головною метою організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу вважаємо формування ресурсного

забезпечення організації сфери охорони здоров'я, планування, організація комплексу засобів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації праці персоналу (рисунок 3.5).

Досягнення цієї мети потребує формування і дотримання певних принципів, функцій та методів управління мотивацією праці [47]. Тут варто застосувати сучасні принципи, на основі яких має базуватися організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу: встановлення чітких цілей і завдань; порядок і планування (кожне завдання повинне мати термін виконання та відповідального за його виконання); системності (побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації праці); дотримання законодавства (правила, механізм

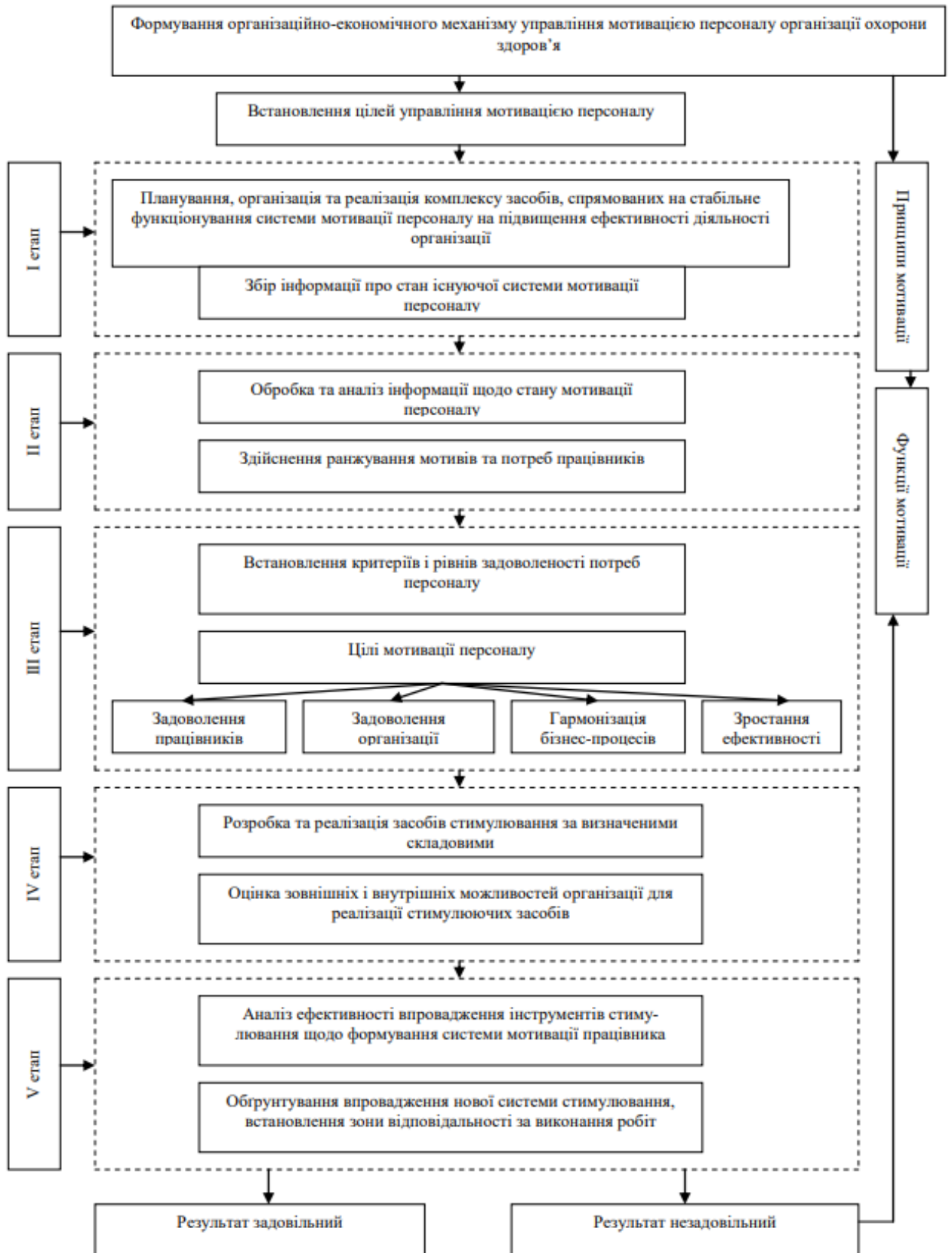


Рисунок 3.5 – Складові та етапи впровадження організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу закладу

винагородження та санкції мають бути чітко встановленими); пропорційності (взаємозв'язок цілей підприємства і винагороди за виконану роботу); диференціації (виділення критеріїв розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексної мотивації (оцінка та задоволення індивідуальних потреб).

Впровадження організаційно-економічного механізму управління трудовою мотивацією персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» пропонуємо розділити на такі етапи: 1 етап – формування цілей мотивації персоналу закладу; 2 етап – збір, обробка, систематизація та узагальнення інформації; 3 етап – створення робочої групи з питань формування та реалізації стратегії мотивації праці персоналу. До складу групи доцільно включити керівника відділу управління персоналом, бухгалтера та керівників всіх структурних підрозділів; 4 етап – опитування працівників щодо зборуданих про сприйняття чинного та бачення бажаного рівня мотивації; 5 етап – розробка та реалізація засобів стимулювання згідно з виокремленими рівнями.

Принципова схема управління системою мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» представлена на рисунку 3.6. Процесне управління системою мотивації передбачає встановлення принципів коригування дії мотивів і вибору стимулів в рамках системи [48]. Іншими словами, встановлені принципи дозволяють здійснювати управління процесом впливу стимулів на персонал організацій сфери охорони здоров'я, а також коригувати поведінку працівників, пов'язану з реалізацією їх мотивів. Працівники мають можливість обирати той чи інший спосіб поведінки, виходячи з безлічі способів поведінки, прийнятних в організаціях сфери охорони здоров'я. При реалізації процесу управління системою мотивації персоналу здійснюється вплив на два елементи системи – мотиви і стимули. Необхідно впливати на

формування мотивів діяльності персоналу для побудови необхідної мотиваційної структури персоналу; обґрунтування системи стимулів дозволяє цілеспрямовано здійснювати зовнішній вплив на персонал організації.

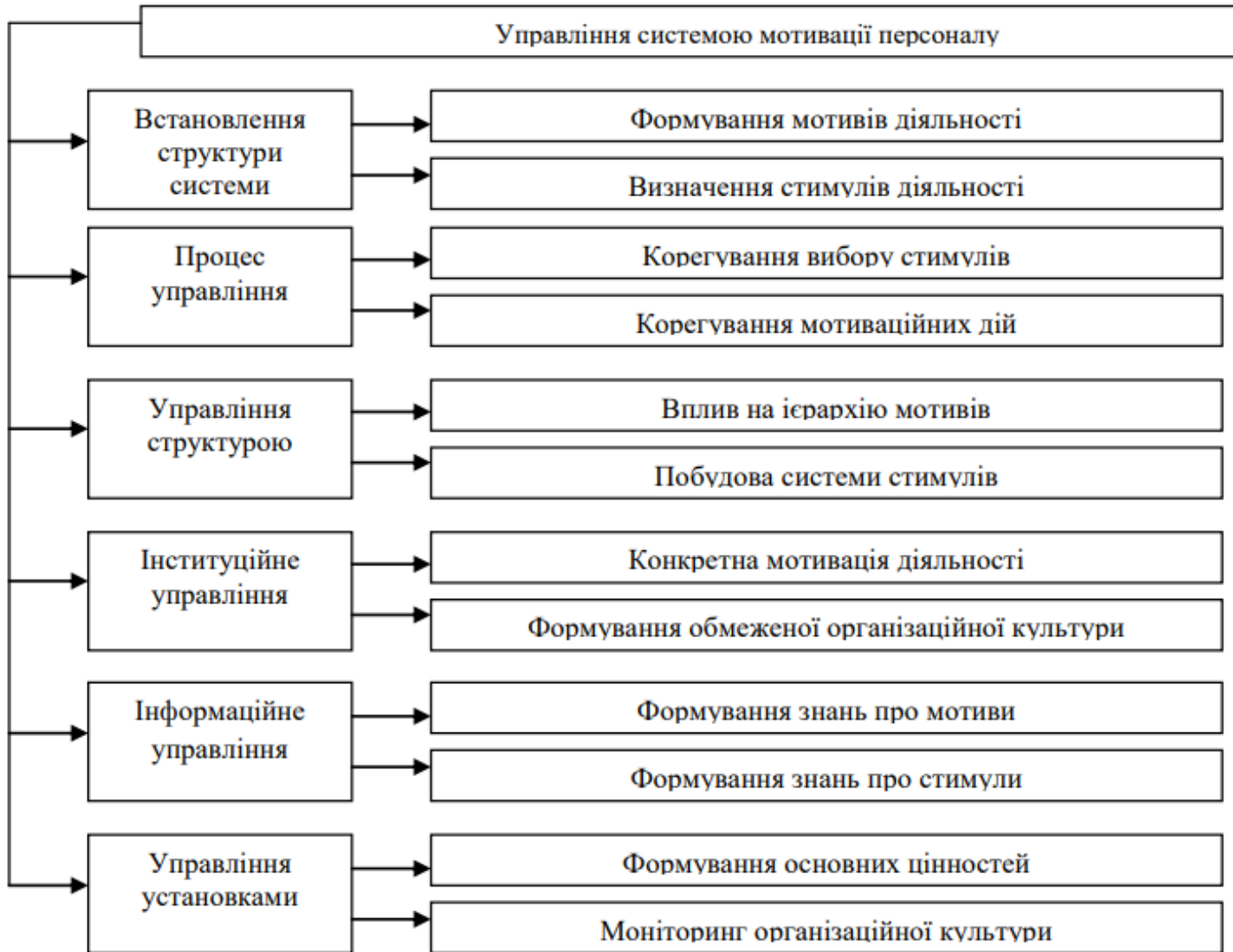


Рисунок 3.6. - Принципова схема управління мотивацією персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

Фахівці в галузі HR-менеджменту зазначають, що повної, універсальної, готової до використання, і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програм мотивації

персоналу не існує. Така система розробляється для кожного підприємства індивідуально і залежить від багатьох чинників: виду діяльності; чисельності, структури персоналу; корпоративних цінностей; власників, акціонерів, засновників підприємства; особливостей регіону, прибутковості тощо [49].

Запропонована система мотивації персоналу ще не є запорукою ефективного управління персоналом організацій сфери охорони здоров'я. Її треба впровадити в господарську практику. Слід зробити зрозумілим її положення для всіх працівників, тісно ув'язати мотиви і стимули з соціально-трудовою поведінкою персоналу.

Особливістю праці середнього медичного персоналу організацій сфери охорони здоров'я є те, що фахівці безпосередньо контактують з отримувачами послуг. Відповідно, від їх ставлення до процесу надання прямих і супутніх послуг, рівня медичної підготовки у значній мірі формується ставлення споживачів до послуг організацій сфери охорони здоров'я. Щоб ці послуги надавалися якісно та фахово середній медичний персонал не має спиратися виключно на тізнання і підготовку, яку він отримав в якості базових навичок, а постійно розвиватися у професійно-фаховому плані, орієнтуватися на власне кар'єрне зростання до рівня вищого медичного персоналу.

Удосконалення мотивації праці персоналу організацій сфери охорони здоров'я потребує тривалого часу і відповідного алгоритму дій, які дозволять успішно впровадити інструменти мотивації в поточну роботу персоналу. З метою ефективної мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» пропонується покрокова методика її впровадження за етапами, що наведені на рисунку 3.7.

Покрокова методика впровадження системи мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» складається з десяти етапів і в

своїй структурі передбачає всі складові мотивації: економічну, адміністративну та внутрішню:

1. Діагностика фінансово-господарської діяльності організації сфери охорони здоров'я, визначення стадії її життєвого циклу.

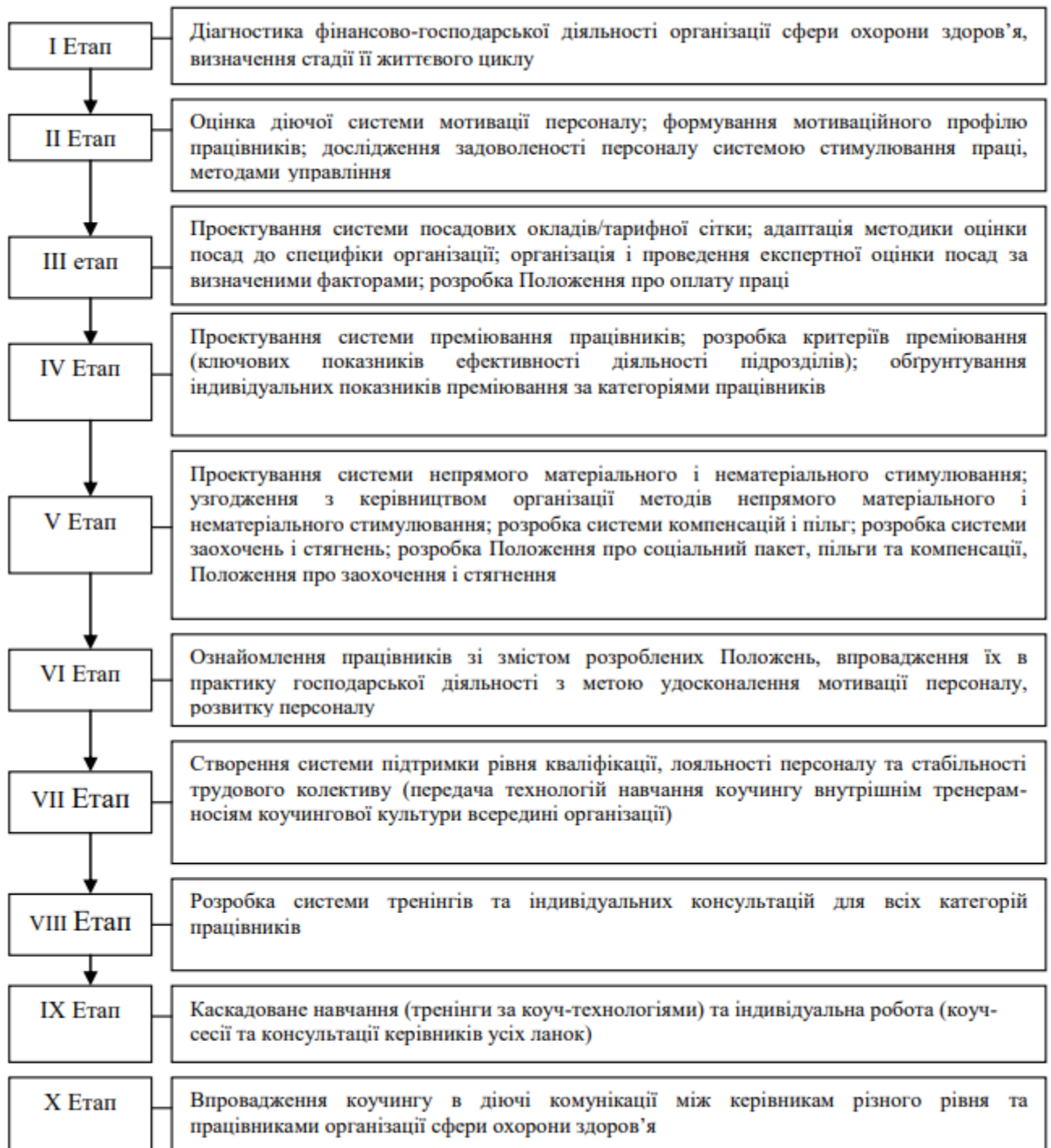


Рисунок 3.7 - Алгоритм впровадження системи управління мотивацією персоналу
Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування
(надання соціальних послуг) «Турбота»

2. Оцінка діючої системи мотивації персоналу; формування мотиваційного профілю працівників; дослідження задоволеності персоналу системою стимулювання праці, методами управління.

3. Проектування системи посадових окладів/тарифної сітки; адаптація методики оцінки посад до специфіки організації; організація і проведення експертної оцінки посад за визначеними факторами; розробка (удосконалення) Положення про оплату праці.

4. Проектування системи преміювання працівників; розробка критеріїв преміювання (ключових показників ефективності діяльності підрозділів); обґрунтування індивідуальних показників преміювання за категоріями працівників.

5. Проектування системи непрямого матеріального і нематеріального стимулювання; узгодження з керівництвом організації методів непрямого матеріального і нематеріального стимулювання; розробка системи компенсацій і пільг; розробка системи заохочень і стягнень; розробка Положення про соціальний пакет, пільги та компенсації, Положення про заохочення і стягнення.

6. Ознайомлення працівників з змістом розроблених Положень, впровадження їх в практику господарської діяльності з метою удосконалення мотивації персоналу, розвитку персоналу.

7. Створення системи підтримки рівня кваліфікації, лояльності персоналу та стабільності трудового колективу (передача технологій навчання коучингу внутрішнім тренерам - носіям коучингової культури всередині організації).

8. Розробка систем тренінгів та індивідуальних консультацій для всіх категорій працівників.

9. Каскадоване навчання (тренінги за коуч-технологіями) та індивідуальна робота (коуч-сесії та консультації керівників усіх ланок).

10. Впровадження коучингу в діючі комунікації між керівниками різного рівня та працівниками організації сфери охорони здоров'я.

Оскільки основою всіх складових мотивації для більшості працівників є обсяги отримуваної винагороди за працю, потрібно використовувати всі можливості.

З професійної точки зору «візитівкою» того продукту, який пропонує на ринку організація сфери охорони здоров'я, є якість і лікувально-відпочинкових послуг, що у тісній мірі корелює з професійно-кваліфікаційними характеристиками, досвідом працівників лікарів [50].

Таким чином, Кам'янець-Подільському територіальному центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» необхідно формувати власну систему мотивації персоналу. З універсального компонента мотивація може стати інструментом розвитку закладу, який буде залучати і пробуджувати нові мотиваційні сили, виявляти потенційних лідерів і закріплювати отримані ними результати, а також направляти зусилля до надрезультатів, без яких неможливе формування лідерів і розвитку установи.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом як процес торкається різних сфер життєдіяльності людини. Особливо актуальним питанням стає вміння управляти персоналом у системі охорони здоров'я, як найбільшої цінності та надбання людини, з метою надання вчасної, кваліфікованої та якісної допомоги тим, хто її потребує. Одним із головних факторів, що забезпечують швидкі темпи суспільного розвитку в Україні, є високоєфективна робота соціальних і медичних працівників, що сприяє зміцненню здоров'я країни та добробуту її громадян. На сучасному етапі розвитку через складні умови життя погіршується становище населення, зростає захворюваність і смертність населення, тому необхідно підвищувати ефективність роботи у сфері соціальних послуг та охорони здоров'я.

Управління людськими ресурсами в організаціях соціальної сфери, охорони здоров'я зокрема, є безперервним і динамічним процесом управління людськими ресурсами, метою якого є постійний пошук шляхів підвищення ефективності роботи. Ця мета досягається шляхом впровадження прогресивних форм організації праці та більш раціонального використання наявного трудового потенціалу. Зазначене є актуальним і для Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота».

Реалізацію завдань територіального центру забезпечує персонал його структурних підрозділів, у складі яких відділення: соціальної допомоги вдома; денного перебування; стаціонарного догляду для постійного

проживання;стаціонарного догляду для тимчасового проживання;організації надання адресної натуральної та грошової допомоги;сектор обліку бездомних осіб.

Організація діяльності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» відповідає запитам населення, здійснює соціальне обслуговування та надає соціальні послуги громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги за місцем проживання. Аналіз системи управління персоналом підприємства виявив певні проблеми, зокрема має місце плинність кадрів з різних причин. Відтак, з метою забезпечення ефективності функціонування закладу необхідно застосування дієві інструменти, зокрема такі, які б сприяли формуванню єдиної вмотивованої команди з орієнтацією на людські цінності та досягнення цілей закладу.

Забезпеченню ефективного управління в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» сприятиме удосконалення системи управління персоналом закладу шляхом формування концепції управління людськими ресурсами. У формуванні ефективної системи управління персоналом закладу важливу роль відіграють три взаємопов'язаних компоненти: формування якісних характеристик і розміщення персоналу;забезпечення належних умов праці і соціально-морального клімату;використання та оцінювання персоналу.

Сучасний підхід до управління людськими ресурсами територіального центру як закладу соціальної сфери, у якому надаються медичні послуги у тому числі, можна представити у вигляді двох блоків: організаційного та блоку ключових напрямів роботи з персоналом, реалізація яких буде сприяти підвищенню ефективності її діяльності. Для забезпечення високої ефективності роботи персоналу територіального центру, високої якості медичних послуг, соціальних послуг в цілому, доцільно модернізувати відділ кадрів у такий підрозділ, як служба управління людськими ресурсами, основними напрямами діяльності якої повинно

бути постійне вдосконалення, зміна та оновлення способів роботи з персоналом. Цей підрозділ повинен бути функціональним у відповідь на зміни стратегії розвитку закладу.

Управління персоналом та організацією загалом неможливе без удосконалення управління мотивацією персоналу, яка спрямована на створення сприятливих умов для досягнення цілей ефективного розвитку підприємства, установи, організації. Головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін стає людський ресурс, тому основою ефективної діяльності організацій соціальної сфери, охорони здоров'я зокрема, є побудова раціональної системи мотивації, яка слугуватиме його максимальному генеруванню і ефективному використанню, що дуже важливо в діяльності Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота». Організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу спрямований на формування ресурсного забезпечення організації сфери охорони здоров'я, планування, організацію комплексу засобів, орієнтованих на стабільне функціонування системи мотивації праці персоналу

Принципова схема управління системою мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» передбачає встановлення принципів коригування дії мотивів і вибору стимулів в рамках системи. Необхідно впливати на формування мотивів діяльності персоналу для побудови необхідної мотиваційної структури персоналу; обґрунтування системи стимулів дозволяє цілеспрямовано здійснювати зовнішній вплив на персонал організації. Покрокова методика впровадження системи мотивації персоналу Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» складається з десяти етапів і в своїй структурі передбачає всі складові мотивації: економічну, адміністративну та внутрішню

Таким чином, реалізація запропонованих способів та методів управління персоналом в закладах соціальної сфери, системи охорони здоров'я, зокрема в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота», сприятиме формуванню стабільного високопрофесійного колективу, підвищенню якості соціальних послуг, медичних у тому числі, забезпечить ефективність діяльності закладу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189-193.
2. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
3. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 198-208.
4. Шубалий О. М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 332-337.
5. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130-133.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. Київ, Кондор. 2009. 308 с.
7. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

8. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я.: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008 640 с.
9. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 4. С. 161-169.
10. Левицька О. О. Кадрова політика в системі охорони здоров'я регіону : напрями формування та реалізації : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 320 с.
11. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
12. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
13. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4. С. 106-112.
14. Гугул О. Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. Економічний аналіз. 2014. Т. 15(3). С. 21-29.
15. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74.
16. Климчук А. О. Формування стратегії ефективного управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3(1). С. 59-62.
17. Стратегія (Проект) розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> (дата звернення 08.10.2023)
18. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / М. М. Білинська, Н. О. Васюк, Я. Ф. Радиш, І. В. Рожкова.

Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч. (кол. авт.; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш). Київ. 454 с.

19. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 234-237.

20. Водолажська Т. О. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 10(1). С. 37-39.

21. Мегедь В. П. Кадрова політика в системі охорони здоров'я Державної прикордонної служби України. Український медичний часопис. 2008. № 5. С. 94–100.

22. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2014. № 6. С. 57-60.

23. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130-133.

24. Указ Президента України "Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України" від 07.12.2000 р.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000> (дата звернення 06.09.2023)

25. Шубалий О. М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 332-337.

26. Латишев Є. Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції. *Одеський медичний журнал*. 2005. № 1 (87) 2005. С. 109 – 115.

27. Положення про Кам'янець – Подільський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» (нова редакція)

28. Звіт про фінансові результати діяльності закладу за 2020-2022 рр. Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) „Турбота”

29. Положення про відділення денного перебування Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) „Турбота” (Нова редакція)

30. Положення про відділення стаціонарного догляду для постійного проживання Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» (Нова редакція)

31. Положення про відділення стаціонарного догляду для тимчасового проживання Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота» (Нова редакція)

32. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.

33. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.

34. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60- 72.

35. Звіт з праці за 2020-2022 рр. Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»

36. Радиш Я. Ф. Кадрове забезпечення охорони здоров'я України: сутність понять / Я. Ф. Радиш, О. В. Поживілова, Н. О. Васюк. *Економіка та держава*. 2012. № 1. С. 97–101.

37. Москаленко В.Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я / В.Ф. Москаленко, Т.С. Грузева. *Головний лікар*. 2007. № 1. С. 32 – 40.

38. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 1/2006. С. 173 – 179.

39. Модель ефективності управління людськими ресурсами у медичних організаціях / Д. А. Калашников, Е. В. Шаповалова URL: donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2016-4/06_kalashnikov_shapovalova.pdf (дата звернення 21.11.2023)

40. Васюк Н. О. Світовий досвід підготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я (огляд літературних джерел). *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України* : наук. зб. 2012. № 1 (5). С. 21–26. (Серія: Право та державне управління).

41. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2016. № 2. С. 83-87.

42. Курило Т. М. Державне управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Курило Т. М. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2006. 20 с.

43. Куцик В. І. Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 58. С. 63-68.

44. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. праць. Київ, 2008. Вип. 2 (33). С. 94-97.

45. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ, 2008. С. 124-131

46. Управління кадрами в системі охорони здоров'я URL: <http://westudents.com.ua/knigi/301-menedjment-u-galuz-ohoroni-zdorovya-bava-ov.html> (дата звернення 06.11.2023)
47. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1). С. 57-60.
48. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання систем мотивації та стимулювання персоналу організації. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 414-420.
49. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. Управління розвитком. 2013. № 13. С. 33- 35.
50. Управління кадрами в системі охорони здоров'я URL: <http://westudents.com.ua/knigi/301-menedjment-u-galuz-ohoroni-zdorovya-bava-ov.html> (дата звернення 06.11.2023)

Виконав студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я

«_05_» грудня 2023 р.

_____ Підпис

М.І. Смотров
_____ Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцентка кафедри,
к.е.н., доцентка

«_05_» грудня 2023 р.

_____ Підпис

І. М. Кравець
_____ Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка

«_07_» грудня 2023 р.

_____ Підпис

Н.П. Захаркевич
_____ Ініціали, прізвище

