

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора
про затвердження теми

Шифр _____
«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ **І.І. Рекуненко**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНОМУ
НЕКОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ
СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»**

Студентки гр. УЗ.мз-01с

Богданович Світлани Юріївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Богданович С.Ю.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц. Древаль О.Ю.

Суми 2021 р.

АНОТАЦІЯ

У роботі описано кадрову політику клінічної лікарні св. Пантелеймона Сумської міської ради, проаналізовано якісний та кількісний стан персоналу, розглянуто систему управління персоналом як ефективний інструментарій результативного функціонування медичного закладу, приділено увагу стратегічному управлінню як пріоритетному у рамках поставлених завдань.

Метою роботи є розробка системи вдосконалення сучасного управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

У якості предмета даної роботи виступили відносини, що виникають у процесі планування, управління та управління персоналом в медичному закладі.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент, кадри, медичний заклад, планування, людські ресурси, повноваження, посадові обов'язки.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 20 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 48с., у тому числі 3 таблиць, 2 рисунків, список використаних джерел – 1 сторінка.

У роботі описано кадрову політику клінічної лікарні св. Пантелеймона, проаналізовано якісний та кількісний стан персоналу, розглянуто систему управління персоналом як ефективний інструментарій результативного функціонування медичного закладу, приділено увагу стратегічному управлінню як пріоритетному у рамках поставлених завдань.

Метою роботи є розробка системи вдосконалення сучасного управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі планування, управління та управління персоналом в медичному закладі.

Об'єкт дослідження - система управління персоналом в клінічній лікарні св. Пантелеймона Сумської міської ради.

Методи дослідження. У роботі було використано структурний аналіз та порівняльний аналіз для планування та управління персоналом.

Наукова новизна. Результати, що відображають наукову новизну, полягають в тому, що розроблено і впроваджено систему методів соціально-психологічного забезпечення підбору кадрів, запропоновано формування резерву кадрів та відповідне організаційне забезпечення.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент, кадри, медичний заклад, планування, людські ресурси, повноваження, посадові обов'язки.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 МЕТОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1 Суть та зміст управління персоналом	6
1.2 Методи управління персоналом	11
2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	14
2.1 Принципи та засоби управління персоналом в закладі охорони здоров'я	14
2.2 Формування кадрових служб як один із напрямів розвитку закладу охорони здоров'я	19
2.3 Технологія управління персоналом в закладі охорони здоров'я.....	24
3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНОМУ НЕКОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА СУМСЬОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	28
3.1 Загальна характеристика КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР	28
3.2. Відбір і найом персоналу, його адаптація.....	32
3.3 Аналіз використання трудових ресурсів в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР	37
3.4 основні підходи щодо вдосконалення та розвитку системи управління персоналом в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР	44
ВИСНОВКИ	46
Список джерел	48

ВСТУП

Успіхи й невдачі перетворень на ринку у економіці України більшою мірою залежать від фахівців, які здійснюють дані перетворення та будуть керувати цими процесами. По переду виступає процес формування професійних навичок у фахівців і керівників. Управління кадрами дозволяє об'єднувати і зробити сучасним питання адаптації особи усупереч зовнішнім умовам. Зважаючи на круг проблем тема роботи стає надзвичайно актуальною.

Метою роботи є розробка системи вдосконалення сучасного управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Така цільова спрямованість зумовила постановку та необхідність вирішення наступних завдань:

визначити сутність поняття „управління персоналом”;

розглянути найважливіші аспекти і напрями у проведенні на підприємстві аналізу персоналу;

розглянути теоретичні основи сучасних тенденцій управління персоналом на підприємстві;

розкрити проблеми оцінки та аналізу персоналу;

запропонувати загальні принципи подальшого покращення управління персоналом організації.

Все це охоплює суму взаємозв'язаних технічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших факторів.

Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі планування, управління та управління персоналом в медичному закладі.

Об'єкт дослідження - система управління персоналом в клінічній лікарні св. Пантелеймона Сумської міської ради.

1 МЕТОДОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Суть та зміст управління персоналом

Праця в управлінні – це певний вид діяльності людини, де відображена реальна сукупність об'єктивних та суб'єктивних чинників суспільної діяльності певних людей. Відоме таке теоретичне положення що первинність матеріальних, об'єктивних й похідність суб'єктивних ні в якій мірі ще не зменшує його ролі, бо застосування в управлінні економічних норм реалізується у свідому людську діяльність.

Роль суб'єктивного в управлінні підприємствами проявляється при аналізі зв'язків результативних показників їхнього господарювання з забезпеченістю керуючими кадрами, їх стабільністю та кваліфікацією тощо.

Адміністративна робота здійснюється у різних умовах, не має прямого відображення, і це ускладнює оцінку її ефективності. Під час оцінювання її якості складно визначити результативність, так як результати цієї роботи значною мірою встановлюються працею всього колективу.

З недоліками у адміністративному апараті, індивідуальна продуктивність роботи не тільки зменшується працівниками, а й всією командою. Тому раціональна організація роботи в управлінні є важливою складовою проблеми такого систематичного підвищення продуктивності сукупності соціальної роботи.

Управлінська праця вимагає фахівців з вищою кваліфікацією та характеризується більшою складністю. Складність управлінської роботи залежить від типу функцій та рівня ієрархічного управління, кількість підлеглих, їх кваліфікації, розвитку, планових завдань, детермінації ресурсів тощо. Необхідно формувати роботи у складності відповідно до кваліфікації

суб'єктів, щоб людина не працювала з іншим, менш кваліфікованим працівниками.

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Вертикальне управління підлеглими	Горизонтальне управління підлеглими
Централізована кадрова функція	Децентралізована кадрова служба
Мета: забезпечити наявність потрібних людей в потрібному місці і в потрібний час	Мета: сполучення людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями організації
Кадрове планування: наслідок виробничого плану і реакції на нього; націлено на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами	Планування людських ресурсів інтегровано в корпоративне планування; націлено на розвиток корпоративної культури і збалансованих поточних потреб інтегрованої організації з оточуючим діловим середовищем

Рисунок 1.1 – Особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управлінська праця як рід розумової роботи характеризується слабкою інтенсивністю фізичної енергії і одночасно високим енергетичним рівнем блоків та духовною напругою. Тому умови, за якими відбувається процес керівництва, повинен бути присвячений більше уваги, щоб механізувати та автоматизувати ці процеси.

Розумова робота управлінця часто триває не тільки в робочий час, а також поза його межами. Спостереження показують, що протягом 1-2 годин щодня після робочого часу, керівники витрачають на знаходження альтернативних шляхів вирішення складних проблем та інших операцій.

Особливість праці менеджерів є робота з спеціально вираженим творчим характером, пов'язаним з постійними завданнями пошуку та вирішення завдань, на які не завжди можуть знайти відповіді, та які можуть бути вирішені лише за допомогою досвіду.

Характеристики лідерства повинні включати посередництво та дистанційне управління об'єктами та процесами, завдяки чому потрібна необхідність одночасного управління персоналом в процесі роботи. Менеджерам іноді важко не тільки визначити виконання певних завдань, а й результати роботи. Робота в галузі управління не підлягає механізації та

автоматизації до такого ступеня, яка безпосередньо займається продуктивною роботою. Це одна з серйозних причин збільшення кількості керівників, менеджерів різного рівня, які складають все більш зростаючу частину в організації.

Кількісна, якісна та структурна трансформація в економіку країни, що представляють диференціацію та інтеграцію певних видів заходів для підвищення ролі та збільшення обсягу роботи з точки зору управління та обслуговування в організації. Тому ефективність компаній та асоціацій стає функцією певного рівня управління адміністративною технікою.

Поточне покращення системи управління медичними закладами вимагає суттєвих змін у виборі та оцінці персоналу.

У адміністративній роботі, на відмінність від відомого математичного трактування, результат всіх зусиль колективу майже повністю залежить від того, що і як здійснюють члени цього колективу. Тому кадрова політика, принципи, форми, методи та інструкції роботи з керівним персоналом завжди є і завжди залишаються в середині уваги суспільства.

Формальний номенклатурний підхід для формування відповідальної структури контрольних підрозділів повинен бути повністю заміщений науковими методами вибору персоналу. Це створює умови, за якими призначаються лідерські позиції (будуть обрані) обдаровані, освічені та гідні люди, які поєднують в собі зобов'язання суттєвих організаційних навичок.

За допомогою правильного вибору персоналу ви можете виконати принцип "кожна людина в певному місці та відповідне місце - для конкретної людини". Фахівець показує максимальну віддачу, коли виконує роботу, яка відповідає його схильності, навичкам, загальним та спеціальним вмінням. Якщо ці вимоги на практиці не враховуються, тоді йде відтік керівних кадрів й зниження управлінського та економічного показників, що призводить до організаційних, економічних, й психологічних причин через складність тривалого періоду входження / адаптації до своєї посади. Менеджери потребують 3-5 років, щоб зробити професійну та соціально-психологічну адаптацію, перш ніж їхня діяльність стане ефективною.

Поліпшення роботи з керівним персоналом включає прогноз та планування їх потреб, формування навичок, отримання відповідної освіти, організації та застосування персоналу, необхідна кваліфікація персоналу, застосування ефективних методів навчання та рекрутингу, оцінка роботи, особисті якості, періодична сертифікація співробітників, що вимагають реляційної відповідальності за відбір, зростання та просування персоналу для визначення роботи комп'ютерної інформаційної системи персоналу.

Через акцент на доцільність збільшення стабільності персоналу лідера організацій неможливо інтерпретувати проблему, тому що лідер працює в тій же посаді й позиції, тим більш ефективною роботою. Зі збільшенням роботи керівників, у їх діяльності спостерігаються деякі негативні моменти:

певний кліше мислення, тенденція до організаційного консервації, стійкість до раціональних нововведень;

зниження творчої діяльності, когнітивна ініціатива, тенденція до комфорту тощо.

Фактичний термін керівника управлінця повинен бути суворо індивідуалізований, оскільки тривалість її ефективної роботи визначається багатьма змінними з суб'єктивним та об'єктивним характером.

Атестація є корисною формою роботи з кадрами, що проводиться один раз на 3–5 років, але вона не завжди містить об'єктивну інформацію



Рисунок 1.2 – Етапи організації професійного відбору персоналу

основа для успішного відбору персоналу формується з наступних принципів:

- неможливість ефективного відбору заявників без знання вимог до вільної позиції.
- підбір заявників не повинен завжди бути відносно суворими вимогами, які мають вільну позицію.
- необхідність уникнення свідомих та несвідомих суб'єктивних впливів на вибір заявників, наприклад, захист або упередження

Якщо ви вказали серію управління людськими ресурсами та управління класичним персоналом, ви можете негайно помітити відмінності між ними, які пов'язані з іншим сприйняттям людини в сучасній медичній сфері.

Найбільш значними з них є такі (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1

Менеджмент персоналу та людських ресурсів

Менеджмент персоналу	Менеджмент людських ресурсів
<ul style="list-style-type: none">• людина це стаття витрат;• кадрова політика це щось другорядне;• кадрова політика це тільки для адміністративних служб;• м'якість курсів й ще, відсутність менеджменту.	<ul style="list-style-type: none">• людина це як найважливіший фактор в реалізації цілей в медичних сферах;• людина це джерело доходів;• управління у кадровій діяльності це щоденна необхідність.• серед проблем кадрів є частина всієї взаємодії прямого менеджменту і адміністративних служб.• жорсткий курс це добре й дуже продуманий менеджмент

Людські ресурси відміно від інших, мають деяку специфічність, яка діє в наступному:

- люди оснащені інтелектом та реакцією їх на зовнішній вплив – розумним та емоційним, не механічним, та процес взаємодії організації та працівника є двонаправленим;
- Люди здатні покращити постійне покращення та розвиток, і це є найважливішим та довгостроковим джерелом для підвищення ефективності кожної організації.
- робоче життя в сучасному суспільстві триває 30-50 років, відносини між працівником та організацією може бути довгостроковим

1.2 Методи управління персоналом

Механізм управління системою управління органами, засобами та методами для задоволення потреб компанії у робочій формі необхідної якості, кількості та в певний час. Цілі досягаються шляхом реалізації певних принципів та методів.

Адміністративні процеси і методи - можливості для управління заходи з управління персоналом для досягнення цілей управління в організації. Є декілька адміністративних методів, що відрізняються різними способами впливу на людей:

1. Адміністративний, - на основі влади, дисципліни та збору.
2. Економічний, - базується на належному використанні економічних цілей у медичному колі.
3. Соціально-психологічний - на основі мотиваційних вин та морального впливу на людей та як "засудження переконаності".
4. Адміністративні методи - спосіб реалізації впливу на персонал, заснований на органах влади, дисципліни та збору. Адміністративні методи зосереджуються на таких поведінкових мотивах, як реалізовані потреби дисципліни, почуття боргів прагнення людини працювати в певній організації тощо. Ці методи впливу мають прямий вплив природи: кожен регуляторний або адміністративний закон підлягає обов'язковому виконанню.

В організації, в якій високий ступінь організаційних впливів виявлено стандарти корпоративних та адміністративних правил, висока робота та виконавча дисципліна, значне зниження є застосування адміністративних дій. Ці компанії, які не доводять заходи з стандартами та нормативними актами, повинні бути з постійним оперативним управлінням.

З іншого боку, реалізація організаційних впливів великої міри залежить від менталітету працівників, з їхніми побажаннями постійно контролюють інструкції та роботу за правилами, затвердженими адміністрацією.

Методи адміністративного управління - потужний важіль для досягнення результатів встановлених цілей у випадках, коли необхідно завоювати колектив та надсилати його до рішення певних завдань управлінню. Ідеальним умовам їх ефективності є високим рівнем управління та робоча дисципліна, коли здійснюються провідні впливи без значних спотворень через нижчі контрольні зв'язки. особливо це стосується великих багаторівневих систем управління, що включають певне медичне обладнання.

Економічні методи - спосіб здійснення погіршення контролю над персоналом на основі застосування бізнес-фурнітури та категорій.

У радянський період об'єкт регулювання розглядався економічними методами як централізоване планування, економічний розрахунок, заробітна плата, тобто тісну інтерпретацію ролі та місцем економічних методів, які обмежили пропозицію рішень та регуляторних рівнів на рівні організації.

Соціальні-психологічні методи є непрямим характером впливу лідерства. Неможливо розрахувати ефект даних методів та важко охарактеризувати силу даного впливу та кінцеві результати. Економічні методи відповідають матеріальній стимулювання колективу та окремих працівників, та вони базуються на застосуванні економічного механізмів. А соціально-психологічні натомість базуються на впровадженні соціального механізму, (система відносин у команді, соціальні потреби тощо).

Соціальні методи відіграють важливу роль в управління персоналом, вони дозволяють встановити призначення та розташування працівників у команді для визначення керівників та визначити їхню підтримку поєднання

мотивації людей для забезпечення ефективного спілкування та запобігання конфліктів у колективі.

Нестабільність економічного стану організації, фінансові труднощі, пізні виплати заробітної плати все це не сприяє хорошему соціально-психологічному клімату та його підтримці, а навпаки. Виконання функцій управління, їх поєднання та безпосередньо організація внутрішньої ефективної системи управління – це головне завдання керівників різних рівнів.

Поінформованість про можливість вирішення проблеми недостатньо, щоб проблема була вирішена, дійсно. Також необхідно знати те, як це зробити, здатність та відповідність (доцільність методу управління в організації), використання відповідних технологій та методів управління персоналом – шлях вирішення проблем в організації.

2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1 Принципи та засоби управління персоналом в закладі охорони здоров'я

Структура принципів управління може бути описана наступним чином: на основі цілей організації і певних соціально-політичних поглядів розробляється модель управління.

Основними завданнями організації є:

- сприяти здійсненню заходів власної ініціативи з відповідною організацією і відповідними керівниками;
- координувати роботу організації, щоб досягти необхідних результатів і створення примарою для подальшої гуманізації роботи, навіть мір в певному робочому місці.

Проте, принципи управління повинні бути універсальні, щоб не обмежити свободу дій. Ці принципи визначаються інструментами і принципами управління для вжиття заходів на різних рівнях ієрархії.

Елементи управління поділяються на прямі, непрямі елементи управління.

- Прямий контроль й передача повноважень і завдань;
- обговорення в співтоваристві, переговори з підлеглими;
- заохочення;
- критика;
- офіційний нагляд і контроль за результатами роботи;
- інформація та зв'язок;
- інструкції та рекомендації.
- передача повноважень та завдань.

Делегування - передача співробітників для виконання чітко визначених завдань з конкретними компетенціями.

Серед даних умов працівник вирішує і працює самостійно, повністю відповідає за свої дії і рішення. Лідер втручається у цей процес тільки, якщо є ризик затримки. Він в основному веде адміністративні та контрольні функції. Компетентний співробітник для дій - для управління. Більш досконалий механізм передачі послуг від дочірніх структур, управління командою більше часу, щоб реалізувати свою власну діяльність з управління, включаючи планування, прийняття стратегічних рішень і контролю.

Обговорення в команді, інтерв'ю з підлеглими.

Всі переговори і обговорення, щоб забезпечити регулярний вертикальний потік інформації. Визначення завдань управління і працівником, створити атмосферу довіри між керівниками і підлеглими. Для того, щоб визначити операції і знайти рішення.

Критика і заохочення.

Ця форма оцінки людської діяльності (кожен позитивний і негативний).

Виклик моніторингу та контролю результатів роботи.

Виклик моніторингу - одну дію, що співробітники вибіркового контролю у зв'язку з його ставленням до роботи, ефективності і результативності.

Комунікація це широке поняття, яке передбачає не лише в передаванні інформації, а й способів її передачі (письмово, усно, й допомогою засобів).

Директиви й вказівки. Директиви - є довго строкові прийняття рішення, що є конкретизовані вказівками.

Непрямі (опосередковані) засоби управління: характеристика посад; оцінка робочого місця; оцінка співробітника.

Також характеристика посад ще передбачає опис мети й завдань, і ще компетенцій й співвідношення із іншими посадами та вимог до претендента та критеріїв їхні оцінки, й інструкцій по виконанню покладених в них обов'язків.

Зв'язок є більш широкою концепцією, яка пропонує не тільки передачу інформації, а й шляху його передачі (письмового, усного, за допомогою технічних засобів).

Керівні принципи та інструкції. Керівні принципи - це довгострокові рішення спеціально зазначені інструкції.

Непрямі (опосередковані) адміністративні інструменти: властивості внеску; Рейтинг робочого місця; оцінка працівників.

Характеристика внесків забезпечує опис своїх цілей, цілей, компетенцій та обставин з іншими посадами, вимогами до заявника і критеріїв її оцінки та інструкцій у виконанні своєї відповідальності.

оцінка робочого місця частково заснована на характеристиках внеску. У цьому випадку необхідно розглянути спектр та складність діяльності, що виконуються на підставі якої призначаються заробітна плата, визначаються вимоги до іміджу формування та досвіду заявника.

оцінка працівника передбачає оцінку його особистого внеску. Використовуйте систему оцінок та точок, вміст яких повинен бути унікальним.

Управління якістю: неформальні групи; Робоча атмосфера.

У кожній організації ділових міркувань створюються формальні групи, такі як: молодший медичний персонал. У той же час, так звані неформальні групи створюються на основі особистих відносин. організувати створити по-різному. Люди можуть бути пов'язані в групах, тому що вони живуть в одному місці, навчаються в установі, членах клубу та з інших причин.

Соціологічний та організаційний заборони створення неформальних груп:

- соціальна різниця (між працівниками й працівниками і місцевими жителями й іноземцями);
- централізації і формалізації організаційних структур (анонімність у великих колективів, що покращує заохочення створювати малі групи, що можуть забезпечувати довіру і безпеку);
- неточності в формальній організації, якщо спричиняє створення тимчасових-організаційних структур із неформальними лідерами, що є надійними;

- формуючи інформацію через цих працівників, використовують несанкціоновані інфо канали (що може призвести і до чутливого контенту, і до спотворення інформації)

- негативні контакти серед працівників та керівництва, особливо для авторитарного і дистанційного управління, якщо існує ризик вибору групи неформального менеджера, який займає сильнішу позицію завдяки своїм навичкам або особистих якостей.

Неформальні групи мають позитивний вплив на діяльність організацій, покращує згуртованість та мотивацію членів групи. З огляду на це, неможливо з однією стороною, а з іншого боку, він, ймовірно, що він не бореться з неформальними асоціаціями та перешкоджаючи їх формуванню, завдання керівництва полягає в тому, щоб проаналізувати структуру "неформат" та Візьміть участь у розробці груп, і позитивно діють на діяльність організацій, а блокування були завданнями, чий вплив має негативні наслідки для організації в цілому. Адміністрація організації повинна сприяти інтеграції неформальних відносин у формальній структурі для виконання завдань.

Відчуття задоволення й бажання наполегливо працювати сильно залежить від робочої атмосфери, яка переважає в організації. У цьому випадку основними чинниками є взаємозв'язок між працівниками, умови праці, чітким (або нечітким) розподілом повноважень, стилем управління, позитивним чи негативним впливом неформальних груп та відносин між керівництвом та підлеглими.

основною метою особистого управління в медичних закладах є надання компаніям працівникам, які відповідають вимогам цієї організації, їх професійної та соціальної адаптації.

2.2 Формування кадрових служб як один із напрямів розвитку закладу охорони здоров'я

Управління персоналом - це система, пов'язана з афілійованими організаційно-економічними та соціальними заходами для створення умов для нормального функціонування, розробки та ефективного застосування персоналу організації. Система для управління персоналом має ще такі підсистеми, і як планування персоналу, і встановлення та звільнення, навчання й розвиток, мотивація і компенсація, організація діяльності, й оцінка і сертифікація персоналу.

Цілі політики персоналу поділяються на економічно та соціально.

Важливо також досягти ефективного зв'язку між витратами та результатами. У сучасній галузі людських ресурсів фундаментальна ефективність буде підпорядкована взаємозв'язку між цілями та витратами, пов'язаними з людською роботою. Всі рішення в існуючих економічних умовах, найбільш поширеними не застосовуються до абсолютного скорочення витрат кадрів, а й оптимізувати зв'язок між витратами персоналу з однією стороною та продуктивним коефіцієнтом роботи - з іншого боку.

Соціальні нові цілі для кадрових політик повністю забезпечені для поліпшень матеріальних й нематеріальних становищ для робітників. Це стосувалося зарплатні та ще й плюс соціальні витрати й робочі години, а також вимоги, які забезпечують свободу дії та свободу для прийняття рішення.

З огляду на кадрові рішення необхідно також врахувати особистісні та соціальні цінності для подань. Проте було б невірно об'єднувати економічні цілі лише виключно з організацією.

Зверніть увагу, що найкращі рішення щодо реалізації кадрової політики виконують найкращі рішення щодо здійснення кадрової політики щодо виконання соціальних потреб працівників, що є не лише соціально-етичною директивою для роботи людини, а й інтереси економічного розвитку .

Засоби для кадрової політики.

Для здійснення всіх своїх міркувань для суб'єктів кадрової політики треба використовувати конкретний інструментарій в кадровій політиці. Вони можуть розглядатися як система стимуляції, а результати роботи - результат всієї з систем. Тому теорія "стимулювання-результат" створена на поняттях Е. Саймона. Це основа знаходження зв'язків між виборами конкретних робочих станцій та політичних інструментів для людей.

Тому й перший принцип цієї теорії базується на поняттях стосунків між працівником, що має стимули у певній організації та виходить зі результатів всієї роботи. Тому й така заява засновується на такому:

- всі учасники організації, всі групи отримують стимули, а не обов'язково у вираженні копійки, але також в інтересах організації;

- медичний заклад знаходиться в стані рівноваги, коли він пропонує працівникам таку серію ефективних стимулів;

Стан рівноваги це також є як результат переговорів до кадрової політики. Теорія "стимулювання і результат" не враховує ставлення до роботи на роботу. Відносини між стимулами, продуктивності та радості продовжувати працювати.

Персональна політика використовує різні засоби та заходи.

1. Виберіть стиль керування, від якого повністю залежатиме вибір інструментів. У наукових розробках керівництва персоналу не тільки власний лідерський стиль лідера, а й фундаментальний стиль управління компанією в цілому.

2. Соціальна політика й політика для праці- це матеріальні всі стимули, що пропонуються для організації його працівників.

Створення сітки для тарифів, тобто певний вид має бути й певною мірою для зарплати. Платежі за результатами організації;

Соціальні вигоди та привілеї не надаються законними актами;

3. Політика в галузі освіти, подальша освіта та чиновники

Події:

освіта - професійна підготовка молоді, семінари для майбутніх керівників.

Подальша освіта - внутрішньо та інші форми навчання, включаючи неповний робочий день.

Критерії формування чиновників

Для позицій, внутрішніх змагань, цільових

Розвиток персоналу.

4. А особливо й створення певних умов для праці:

Робоче місце - організація піклується про створення відповідних умов праці.

Робочий час – пропонується в організації можливість гнучкості для робочого часу, а саме: гнучкий час для роботи, робочі місця із працею неповного робочого дня й ще певні додаткові дні до різних свят.

Зміст роботи - організація захоплює заходи щодо засобів захисту або монотонності певних видів заходів завдяки розширенню спектру виконаної роботи, обертання робочого місця та збагачення роботи.

5. Надання контакти персоналу з консультантами з роботи з розробкою привабливого образу організації потенційних працівників.

Аналіз існуючих особистих політиків у деяких організаціях можна виділити дві основи для їх групування.

Перша причина повинна бути пов'язана з ступенем підвищення обізнаності цих Правил та основних стандартів кадрових заходів та пов'язане з цим рівнем, безпосереднім наслідком адміністративного капіталу до складу персоналу в організації. На цій підставі можна розрізняти наступні види кадрової політики:

-пасивний;

-реактивні;

-профілактичні;

-активний.

Це ідея пасивної політики, яка, мабуть, вирівняна. Тому ми зустрічаємося із ситуацією, що й керівництво організації нестворює вираженої програми дії в наборі персоналу, і персональна робота сходиться до ліквідації її негативних наслідків. Така організація не має прогнозу людських ресурсів,

оцінки роботи та співробітників, діагноз кадрової ситуації в цілому. Управління в ситуації з такою кадровою політикою працює в режимі аварійного реакції.

Реактивна кадрова політика. У напрямку цієї політики, керування компанією контролює симптоми негативного стану для роботи з працівниками, причинами та становищем кризового розвитку: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньої торгової роботи за рішенням завдань, витрати, відсутність мотивації для високопродуктивних робіт. Управління компанією вимагає заходів для пошуку кризи, щоб зрозуміти причини, що призвели до виникнення кадрових питань. Службові послуги, такі як компанії зазвичай мають інструменти для діагностики існуючої ситуації та відповідної надзвичайної допомоги. Незважаючи на те, що виникають проблеми персоналу та спрямовані на програми розробки, основні труднощі у середньостроковій прогнозуванні.

Профілактична політика. У нинішньому розумінні слова політика виникає лише якщо адміністрація медичної організації передбачала конвертувати прогнози розвитку ситуації. Персональна служба таких компаній має не тільки шляхом діагностики персоналу, але також передбачає ситуацію персоналу у середньостроковій перспективі. У програмах розробки організації, належних та середньострокових прогнозів кадрів, як якісні, так і кількісні, сформульовані завдання для розвитку персоналу. основною проблемою в таких організацій має бути розробка цільових кадрових програм.

Активна політика кадрів. Керівництво формує не тільки й прогноз, але і спосіб впливів на таку ситуацію, і кадрова служба повинна розвивати антикризові кадрові програми для здійснення безперервного моніторингу ситуації та адаптувати реалізацію програм відповідно до параметрів від Зовнішня та внутрішня ситуація, ми можемо говорити про дійсно активні рекомендації.

Механізми, які можуть використовувати управління при аналізі ситуації, призводять до основи для прогнозу та програм, можуть бути як раціональними (сприйнятими), так і недоречним (не алгоритмізацією та описовими).

2.3 Технологія управління персоналом в закладі охорони здоров'я

Основним завданням після отримання персоналу є певний на працівників і у високоякісних, і в кількісних працівників.

Працевлаштування - це ряд заходів, що спрямовані для залучення кандидата, що займає місце, яке необхідне для досягнень цілей, які встановлені в організації. Управління персоналом починається з участі.

Існує два можливих джерел налаштувань: внутрішньо (від працівників організації) та зовнішніх (осіб не пов'язані з організацією).

Передумови та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел участі персоналу як страхування здоров'я наведені нижче в таблиці 2.1.

Встановлення членів персоналу, що наймається за рахунок різних внутрішніх джерел з певною мірою, що має залежність від кадрових політик в адміністрації організації.

Тому й відповідне застосування існуючих людських ресурсів може дозволити організаціям без нового набору.

У нашій країні найбільш поширені наступні налаштування: оголошення в газетах; подальше навчання; університети; ліцеї; центр зайнятості; приватні агентства; оголошення про радіо та телебачення; профспілки.

У ряді вітчизняних компаній розробляються спеціальні кандидати для фахівця.

Для оцінки якісних набраних працівників (K_n , %) розраховуємо так:

$$K_n = (P_k + P_r + o_p) : Ч, \quad (2.1)$$

де P_k - це середній з показників якості і кількості виконаної роботи працівниками,

P_r – відсоток всіх його нових працівників, що просунулися в один рік,

o_p – відсоток всіх нових найнятих працівників, які працюють протягом 1 року,

Ч – повне число для показників, які враховані в розрахунках.

Переваги і недоліки джерел залучення персоналу

Переваги залучення	Недоліки залучення
Внутрішні джерела залучення персоналу	
<p>Поява шансів для службового росту</p> <p>Підвищення ступеня прихильності до організації.</p> <p>Поліпшення соціально-психологічного клімату..</p> <p>Низькі витрати на залучення кадрів.</p> <p>Претендентів на посаду добре знають в організації.</p> <p>Претендент на посаду знає дану організацію.</p> <p>Збереження рівня оплати праці, що склалися у даній організації.</p> <p>Звільнення з займаної посади для росту молодих кадрів даної організації.</p> <p>Швидке заповнення штатної посади, що звільнилася, без тривалої адаптації.</p> <p>“Прозорість” кадрової політики.</p>	<p>обмеження можливості для вибору кадрів.</p> <p>Небажання відмовити в якому-небудь співробітникові, що має великий стаж роботи в даній організації.</p> <p>Зниження активності рядового працівника, що претендує на посаду керівника, тому що автоматично спадкоємцем є заступник керівника.</p> <p>Кількість переведень на нову посаду не задовольняє потребу в кадрах.</p> <p>Задовольняється потреба тільки якісна, але через перепідготовку або підвищення кваліфікації, що пов'язано з додатковими витратами.</p>

Зовнішні джерела залучення персоналу	
Більш широкі можливості у виборі. Поява нових імпульсів для розвитку організації. Нова людина, як правило, легко добивається визнання. Приймання на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах. Менша погроза виникнення інтриг усередині організації.	Більш високі витрати на залучення кадрів. Високий ступінь ризику при проходженні іспитового терміну. Погане знання організації. Тривалий період адаптації. Блокування можливостей службового росту для працівників організації.

Відбір кількості кращих кандидатів зазвичай здійснюються керівником з урахуванням висновку особистих послуг та даних різних перевірок та випробувань.

Лінійні керівники та функціональні служби беруть участь у виборі. Ці послуги оснащені професійними психологами з найсучаснішими методами вибору. Прямий менеджер бере участь у базових та заключних етапах. Він має вирішальне слово, якщо він створив вимоги до позиції та відбору конкретного працівника з відділу HR.

Вибір кандидатів на вільну позицію відбудеться від кількості заявників на безкоштовну заголовку або експертизу, оцінюючи бізнес-якості кандидатів (державна цивільна позиція, ставлення роботи, знання та досвід, організаційні навички, здатність працювати з людьми, Можливість працювати з документами та інформацією, здатність приймати та реалізувати рішення, здатність бачити та підтримувати розвинену, моральну та етичну характеристику характеру).

остаточне рішення формується в декількох етапах, щоб пройти заявники. На кожному етапі, частина конкурентів або вони відхиляють процедуру, яка займають інші пропозиції.

Попереднє інтерв'ю. У цей час спеціаліст відділу HR або лінійний лідер розглядає попередню розмову з ним. У цьому випадку загальні правила виклику використовуються для виявлення, наприклад, навчання заявника.

Заповнення форми заявки та анкету як роботу. Заявники повинні заповнити форму заявки та анкету. Кількість анкет повинна бути мінімальною. І ви повинні попросити інформацію, яка суттєво впливає на продуктивність кандидата.

Аналіз даних анкет у поєднанні з іншими методами вибору визнає таку інформацію:

- 1) дотримання вимог заявника з мінімальними кваліфікаційними вимогами;
- 2) дотримання практичного досвіду;
- 3) наявність обмежень на різні посади;
- 4) готовність прийняти додаткові навантаження в роботі;
- 5) коло осіб, що можуть рекомендувати працівника підтримувати інформацію у наданні інформації та отримання додаткової інформації.

Тестування. одним з методів, що використовуються для полегшення затвердження рішення про відбір, є оцінка наявності здібностей та складу духу, необхідного для ефективного виконання завдань за запропонованим розташуванням.

3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНОМУ НЕКОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Загальна характеристика КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР

З 2011 року лікувальний профілактичний заклад має статус клінічний і згідно наказу Мінохорони здоров'я України від 16. 06. 2011 року № 355, рішення 13 сесії Сумської райради 6 скликання що від 02.03.2012 р. На її базі навчаються учні та студенти медінституту Сумського державного університету ще є за такими напрямками: хірургія, і променева діагностика, і загальна практика і -сімейна медицина, й внутрішні хвороби, й анестезіологія.

У структурі цього закладу функціонує ще є консультативна поліклініка, у складі її є відділення первинних медичної допомоги та стаціонарного відділення на 200 місць:

- загальнотерапевтичне відділення на 31 ліжок (терапевтичні ліжка на 13, гастроентерологічні на 5 ліжок і пульмонологічне на 7 ліжок та ендокринологічні на 3 ліжок і паліативні на 3)

- кардіологічне відділення - 21 ліжок;

- неврологічне відділення із інсультним блоком - 41 ліжок (неврологічні – 31, психіатричні - 5, паліативні 3;

- загально-хірургічне - 56 ліжок, (гінекологічні - 12ліжок; отоларингологічні — бліжок; офтальмологічні — 6 ліжок; хірургічні — 19 ліжок; ортопедо-травматологічні — 18 ліжок),

- інфекційне відділення на 54ліжок.

- відділення анестезіології з 4- ліжками інтенсивної терапії (позакошторисних).

Медичну допомогу пацієнтам дають 101- лікарів і 166 середніх медпрацівників.

В зв'язку із збільшенням кількості послуг, 8 невропатологів почалося на додаток ще й до медичної підтримки всього населення, лікарів і нейрохірург,

4- гінекологи, логологи. Підготовлені лікарі ще й за спеціальністю, як: судинна хірургія та рефлексотерапія, і фізична й реабілітаційна медицина, та фізіотерапія, й професійна терапія і психофізіологія.

Медична допомога для дітей із вузькими фахівцями педіатричного профіля вирішується. Дитячий невропатолог та дитячий отоларинголог і гінеколог для дітей й підлітків.

У 2020 році було - 8055 пацієнтів

- У 2020 році в лікарні було проведено - 1418 операцій, з яких - 222 операції на об'єктах погляду, 216 - на G органів, 496 - гінекологічних та акушерських операцій, 166 операцій на травних та абдомінальних орнаментах, 168 шкірних операцій та підшкірна тканина, 22 операції з кісткової та м'язової системи.

У клініках лікарі проводяться 31 спеціальностями, які роблять до 2020 208,599 візитів до 2020 року.

Завдяки досвіду й кваліфікації лікарів у діагностичного відділу лікарні, точний і сучасний діагноз. Система ще оснащена наступною такою рентгенологічною діагностикою, як: 3 фторографи, мобільні та цифрові обробки всіх зображень, 3 рентгенівські та діагностичні пристрої, з яких є й - мобільна камера і 1 стоматологічна рентгенівська дифракційна апаратура. Для забезпечення ще й ультразвукової діагностики придбано 3 пристрої, де 2 - із префіксом доплера. Функціональний фіброгастроудескоп та ректоскоп.

З їх допомогою забезпечуються такі обстеження:

- електрокардіографія,
- добове моніторування ЕКГ й АТ,
- реовазографія, реографія
- електроенцефалографія;
- пневмотахометрія й спірографія та спірометрія, велоергометрія;
- ехо-кардіоскопія;
- ультразвукове дослідження всіх органів черевної порожнини та щитоподібної залози і молочної залози та органів малого тазу і судин ший й голови, кінцівок й нейросонографія;

-езофагогастродуоденоскопія та ректороманоскопія;

Флюорографія та рентгенографія органів всієї грудної клітки.

У 2020 року було проведено 21 962 таких функціональних досліджень, ще в тому числі 12953 досліджень на ЕКГ; 21017 – ультразвукових, 8596 - рентгенівських та 1896 ендоскопічних досліджень та 33135 фторографічні дослідження всіх органів грудей.

Діагностичні всі можливості клінік -діагностичної лабораторії в Сумській центральній районній клінічній лікарні, а саме:

-аналіз крові й сечі клінічний,

-аналіз крові й сечі на цукор,

-біохімічні методи на обстеження (протеїнограма та С-реактивний білок та АСТ й АЛТ і білірубін й тимолова проба й сечова кислота й залишковий азот й сечовина, креатинін та холестерин, в-ліпопротеїди та антистрептолізін, гамаглутамінтрансфераза й визначення заліза і залізо зв'язуючої здібності у сироватці крові),

-коагулограма,

- визначення групи крові й резус-фактору,

-РМП й РВ,

-аналіз сечі за Нечипоренком та аналіз сечі за Зимницьким й аналіз сечі Аддіс-Каковським і аналіз сечі в добу втрату білка та аналіз сечі в жовчні пігменти,

-аналіз сечі й крові на діастазу,

-аналіз калу на всі яйця глистів й опісторхоз та стронгілоїдоз та аналіз калу на деяку приховану кров,

-копрограма,

-виявлення патологічних грибів в матеріалі.

У 2020 року спеціалістами клініко діагностичної лабораторії зроблено 466400 досліджень.

Сумська ЦРКЛ зробила фізіотерапевтичне відділення та кабінет лікувальної фізкультури. В 2020 році 5052 осіб отримали 76025 фізіотерапевтичні процедур.

З 01.03.2021 року працює кабінет для лікувальної фізкультури, ще протягом 2016 р. вже пролікувався 682 хворих.

3.2. Відбір і набір персоналу, його адаптація

Перший етап у системі управління персоналом це підбір й відбір кадрів. Від того що був проведений цей набір і що за люди відібрані для роботи й буде залежати ця наступна вся діяльність КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР. До того як знову почати добір всіх кандидатів на певні незайняті місця, то й потрібно проглянути роботу, для того щоб зробити весь розбір та аналіз. Увесь процес треба розділити на такі певні етапи:

- аналіз вмісту роботи та його склад,
- опис всього характеру виконуваної роботи,
- розгляд посадової інструкції,
- вимоги до всього персоналу,
- вимоги, що пред'являються.

Аналіз всіх складових робіт - це весь процес системно й докладно для цього дослідження складових роботи. Цей аналіз треба проводити й використовувати всі різноманітні методи. Однак при такому варіанті великим стає вплив всіх суб'єктивних факторів.

Наступним ж етап, що являє собою розробку посадової інструкції та у якій коротенько викладаються основні вимоги і задачі та необхідні навички, відповідальність й повноваження виконавця. Її розробляє спеціальна служба управління персоналом, що разом з керівником відповідного з підрозділів: спеціалісти із служби управління всього персоналу, що вносять знання процесу створення всієї посадової інструкції, й лінійний керівник та вимог до посади.

Необхідно підкреслити, так як на основі попереднього здійсненого аналізу всієї роботи, це треба досить уважно в'яснити якими навичками, знаннями, кваліфікаціями якості, практичним досвідом та рисами характеру користуються працівники для виконання робіт.

Після цього аналізу роботи необхідно визначити коло потреб підрозділу у персоналі. Слід звернути нашу увагу на все, що є плануванням таких потреб в персоналі займаються спеціальні лінійні менеджери.

Визначення потреб в персоналі – один з найважливіших напрямків у системі управління персоналом, який дозволяє встановити ще й на визначений період певного часу якісний й кількісний склад всього персоналу.

Необхідно розрізняти чи якісну чи кількісну потребу у персоналі. обидва види потреб в практиці планування й чисельності розраховують в взаємозв'язку.

Якісна потреба - це потреба за категоріями, професіями та спеціальностями, рівнями кваліфікаційних вимог до всього персоналу, розраховується виходячи із:

- професійно кваліфікаційного розподілу робіт,
- вимог до посад й робочих місць, що закріплені у посадових інструкціях всіх описах робочих місць,
- штатного всього розкладу у організації і її підрозділів, що фіксується для всього складу посад.

Розрахунок якісних потреб згідно професій й спеціальностей, що супроводжується всіма одночасними розрахунками для кількості членів персоналу із певним критеріями якісних потреб. Тобто загальна вся необхідність у найманих працівниках підсумовується, як кількісна потреба в певних і окремих критеріях.

Тому і якісна необхідність у певних фахівцях та керівних посадах не може бути забезпечена ще й шляхом його наступної розробки для організації наступних документів:

- системні цілі для основи організаційних структур для керувань,
- загальні й організаційні цілі для всієї структури,
- цілі для організаційних та структурних підрозділів,
- певного штатного розкладу,
- нових і старих посадових інструкцій,
- типових описів для робочих місць,

- типових описів для всіх фахівців й всіх керівників.

Тому типові посадові інструкції, як і опис для робочого місця, ще й повинна мати також такі наступні розділи:

-характеристики організаційних всіх статусів посад, як місць в ієрархічних системах та організація підрозділів та й груп оплат для різних видів праць,

-змісти різних видів завдання, що виконувалися, як регулярні й повторювальні різні види будь- яких завдань, що здійснюються не випадково та й на основні правила для певного виконання і для різних завдань,

-опис робочих вимог – знання та досвід, здібності і риси характеру, необхідні для специфіки робочого місця й організаторські здібності, якості керівника й т.д.,

-права, відповідальність та взаємозв'язки робочого місця - вказівки та вхідна й вихідна інформація, форми її представлення та характер участі у процесі для прийняття рішень й структурні взаємозв'язки із другими робочими місцями й підрозділами.

Слід зазначити, для принципів відмінностей в підходах до яких визначення чисельності персоналу в вітчизняній й закордонній практиці ще не спостерігається.

Також розглянемо підхід, що вже певною мірою здійснений для визначення певної його чисельності та адміністративного й правлінського певного його персоналу, ще й використовуючи формулу- Розенкранца

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{прв} \quad (3.1)$$

Де є Ч- це чисельність адміністративних і управлінських видів персоналу і ще й для визначеної професій та спеціальностей та й підрозділів,

n - кількості видів організаційних і його управлінських робіт та завдань, які ще не визначені для завантажень певної категорії всіх фахівців,

m_i - середня певна кількість для визначення дії i -того організаційного й управлінського видів роботи, бо за цей його зазначений проміжок певного проміжку в часі,

t_i - час, що треба для виконань для одиниць m у рамці i -того організаційного й управлінського видів роботи,

T - це є його робочий період для фахівців, відповідних трудових договорів й контрактів за певні проміжки для календарних часів, що зазначений у його розрахунках,

$K_{нрв}$ - коефіцієнт для певного розподілу в часі.

Слід зазначити, як в загальному вигляді ж формула Розенкранца, яка використовується для перевірки і для відповідності фактичної чисельності (наприклад, якого-небудь ще й підрозділу) до яких необхідної в даному підрозділі.[70]

Під час планування всіх його потреб в персоналі можуть стати ще й використані певні наступні методи, а саме:

-метод екстраполяції- який полягає в ще й у тому, що створена в цей час певна ситуація ще й переноситься на інший термін з урахуванням його для всіх коефіцієнтів, що показують всю корекцію показників. Та недоліком цього методу є і ще й те, що він також використовується не тільки при плануваннях на певний невеликий період. Цей метод вже майже повністю не застосовується,

-метод скоректованих екстраполяцій – розрахований на зміни на конкретні показники згідно з відношеннями до факторів, бо в них визначаються всі потреби для персоналу й продуктивності для праць і для змін ціни, змін на місцевих ринках для робочої сили в цілому,

-метод експертних форм оцінок - він базується на оцінці ситуацій із його експертами, і із всіма начальниками його підрозділів. Він приймається майже завжди.

Якщо здійснити аналізи всіх ступенів для застосувань певних методів і форм щодо прогнозувань чисельності всього персоналу, що вже зазначено, те й використовується, бо це і є метод експертних оцінок.

Що ж пов'язано із цим поняттям, як планування персоналу- це перш за все праця керівника, бо цей метод і є таким простим і таким доступним, бо вже він використовується більш частіше ніж всі інші методи.

Після того, як здійснено весь аналіз робіт та сплановані всі необхідності в персоналі, то вже й проводиться і весь відбір для персоналу.

Тому слід зауважити таке поняття, що основною метою для процесу і є відбір для персоналу певної і відповідної необхідної кількості та якості.

Загальний контроль над всією його політикою у сфері повного керування персоналом у КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР та його повною і остаточною відповідальністю з успіхом несе лише вище керівництво.

Бо на методи й ефективності для пошуків та доборів кадрів і впливає певна політика у керівництва по відношенню до всього свого персоналу та до навчання й розвитку його працівників та для його підтримки на позитивному моральному кліматі в організації.

Тому організація для праці в колективі і базувалася на можливості для керівництва і менеджера, і можливість точно розподілити всі обов'язки між його найманими працівниками й визначення та ставлення до конкретних задач, відбиванням х кількісними і якісними параметрами, визначати час, необхідний для практичної реалізації завдання, забезпечити інформаційну базу, технічні засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їх терміновості та важливості.

Процедури пошуку та добору кадрів повинні розглядатися в контексті роботи всього КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР.

основними передумовами ефективності добору кадрів в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР, є:

-постановка всіх чітких цілей організації;

-розробка ефективної всієї організаційної структури управління, яка забезпечує досягнення поставлених цілей;

- наявність такого кадрового планування, яке є сполучною ланкою і між цілями організації й організаційною структурою управління. Кадрове планування – що є фундамент політики, відносно персоналу, який забезпечує системний підхід і до підбору і до добору кадрів.

3.3 Аналіз використання трудових ресурсів в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР

Одним із ще таких найбільш важливих елементів кадрового потенціалу у КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР є його робочий персонал.

Керівники- це є працівники, які займають посади керівників підприємства і в структурних підрозділів.

Спеціалістами- ними вважаються працівники, які виконують також спеціальні й інженерно технічні, економічні та інші види роботи: економісти та інженери, бухгалтери та нормувальники й адміністратори.

До службовців також належать працівники, які роблять підготовки та ще й займаються оформленням документацій, обліків і контролів та різних господарських обслуговуванням.

Робітники- це є персонал, що по безпосередньому зайнятий в всьому процесі певного створення цінностей матеріального характеру, а також й зайнятий ремонтами й переміщеннями різних видів вантажів й перевезеннями пасажирів з наданнями матеріального виду послуг.

Структура персоналу в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" дещо відрізняється від всієї вищенаведеної (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Структура персоналу КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА"

	2020	2019	2018
Чисельність - всього,чол.	196	1 51	1 55

в т.ч. медичний персонал	74	103	106
Молодший медичний персонал	17	45	45
обслуговуючий персонал	8	10	10
Відділ бухгалтерії	6	7	7

В КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР спостерігається тенденція скорочення всієї чисельності медичного персоналу. Така ситуація у основному пов'язано з складністю робіт й заробітною платою.

Класифікація працівників за їх кваліфікаційними рівнями будується й на їхніх здатностях та ще на можливості виконувати роботи різної та певної відповідної складності.

Кваліфікація — це є сукупність спеціальних знань й ще практичних навичок, які визначають ступінь підготовленості будь-якого працівника до його виконання професійних функцій і до відповідної складності.

Рівень кваліфікації керівників та спеціалістів та службовців, що характеризується рівнем освіти і досвідом роботи й на тій чи й іншій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, які мають наукові ступені і звання), спеціалістів з вищої кваліфікації (працівники із вищою спеціальною освітою й значним практичним досвідом) та спеціалістів середньої кваліфікації (працівників з середньою спеціальною освітою й певним практичним досвідом), спеціалістів та практиків (працівників, які займають відповідні посади).

За рівнем кваліфікації ще працівники поділяють на чотири такі певні групи:

- висококваліфіковані,
- кваліфіковані,
- малокваліфіковані,
- некваліфіковані.

Вони виконують такі різні за складністю роботи й мають неоднакову як професійну, так і непрофесійну свою підготовку.

Ці класифікаційні ознаки для персоналу медзакладу поряд із іншими (стать та вік, ступінь механізації праці та стаж) служать основою для всіх розрахунків різних його видів структур. Для ефективного його управління важлива не проста й констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними.

Що дає змогу не тільки виявити, і ще й вплив фактору персоналу та на його кінцеві результати діяльності підприємства, і встановити найсуттєвіші структурні зміни та їхні рушійні сили та тенденції і на цій підставі формувати ще реальну стратегію його щодо розвитку трудових ресурсів.

Кадрове планування в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР включає такі розділи:

- планування потреби в його робочій силі,
- планування джерел для повного залучення робочої сили,
- планування,
- підвищення кваліфікації,
- планування кар'єри,
- планування й ще застосування працівників,
- планування втрат для всіх працівників,
 - вихід їх на пенсію,
- вступ до різних навчальних закладів,
- призов до збройних сил,
- планування витрат і для реалізації і для всього комплексу певних кадрових завдань.

Серед чинників, які зумовлюють динамізм економіки, ще важливе місце посідає і цілеспрямована підготовка та перепідготовка і підвищення кваліфікації всього персоналу підприємстві. Професійна підготовка кадрів стає одним із найважливіших чинників для підвищення продуктивності праці та забезпечення випуску конкурентоспроможної і на світовому ринку продукції.

Мета планування всієї складової працівників- це і формування його для високого і професійного, й оптимального за його чисельністю й складом

всього персоналу щодо його ефективної господарської діяльності й ще стабільнішого цивілізованого соціального і економічного розвитку в трудовому колективі на підприємстві.

Елементами в плануванні для КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР є такі показники:

- прогнозування для спеціалізації всього медичного закладу,
- прогнозування й робіт та й послуг, що надаються в медичному закладі,
- вивчення й аналіз його попиту та його пропозиції щодо робочої сили ринку праці,
- аналіз працівників та й потреби в їх розподілі по структурних підрозділах та професіях на види діяльності по робочих місцях,
- розробка програм і планів для проектів й заходів для формування і навіть для застосування персоналу.

Такими вихідними даними й при його плануванні для персоналу у КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР – це і є основна й виробнича програма й норми витрат для праці та й баланс робочого його часу. На такому діючому підприємстві, що у першу чергу, повинно зробити певний системний аналіз для застосування всього персоналу у базовий період.

Абсолютні величини певного надлишку та ще й недостачі становлять різницю щодо фактичної й планової чисельності. Тому його відносний надлишок- це відносна певна недостача, яка визначається із певним врахуванням для виконання всього плану по випуску його продукції.

Комплексна оцінка для керівників й спеціалістів всього підприємства – це і є оцінення ділових його якостей й складності для виконання певних функцій та їх результатів всієї праці.

Для такої оцінки всіх ділових якостей керівників та і спеціалістів в організації треба визначити сукупність таких ознак. А саме для його спеціалістів що можна користуватись певними ознаками, як:

- компетентність;
- здатність до чіткого певного планування, а також й організації своєї роботи;

- відповідальність за певну доручене завдання;
- самостійність;
- ініціативність;
- можливість заволодіти різними напрямками та методами, а потім використовувати їх для роботи;
- працездатність;
- комунікабельність.

Такий повний набір всіх ознак для всієї такої оцінки ділових показників керівників і має бути досить іншим, та тому оскільки керівник повинен все це враховувати, а саме: і спроможність для всіх організаторів й вихователів.

Кожна така ознака ділових компетенцій має певні рівні для прояву, що оцінюється у таких балах, як:

- Низький-1;
- Середній-2;
- вище ніж середній-3;
- високий-4.

Тому і оцінка цієї сукупності всіх ділових якостей робиться як підсумок оцінок та ознак із урахуванням їхньої значущості.

Для оцінки і для складності, як функцій для керівників й спеціалістів необхідно використати всі і загальні його ознаки, що також дають певною мірою повністю охопити такі його аспекти, як зміст робіт із урахуванням певного характеру діяльності.

До такого включають ознаки: як характер робіт і зміст праці.

Установлено ще й кількість для оцінки робіт, які мають свій певний характер, а саме:

- інформаційний і технічний- 1 та 3 рівні,
- аналітичний і конструктивний- це 4 5 і 6,
- організаційний і адміністративний- це 7, 8, 9 і 10 рівні

Важливою складовою оцінювання персоналу в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР є оцінка результатів праці керівників і спеціалістів.

У процесі такого оцінювання мають ураховуватися особливості роботи керівників, а також керівників функціональних підрозділів підприємства.

Плинність кадрів- показник, що виражається в відсотках як відношення до числа його звільнених за своїм власним бажанням до працівників у певний період що до середньооблікового показника чисельності за цей же період. На такий рівень всієї плинності робочих на підприємстві і впливає ще більше певних чинників, а саме- це й вид діяльності в підприємства й стать та вік всіх його працюючих, та й весь стан щодо кон'юнктури й ін.

Протягом 2019 року в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" вибуло 25 осіб. Із них є із:

- із причин скорочення певних штатів-16 чол.
- І за власним його бажанням- 9

Тому такий коефіцієнт плинності-

$$\text{ПлП} = \text{КЗ} / \text{Ч} \quad (3.1)$$

ПП- це плинність персоналу,

КЗ- це кількість всіх звільнених його працівників із різних причин, а також осіб,

Ч- це середня обліково чисельність всіх працівників та осіб

$$\text{ПлП} = 25 / 171 = 0,14$$

Тобто що плинність всього персоналу на підприємстві і становить повних 14%.

Слід зазначити, те що саме із плинністю його кадрів пов'язані певні істотні витрати, а саме:

- прямі витрати щодо працівників, які звільняються,
- плата за його позаурочні години і тим працівникам, які залишаються,
- витрати для навчання персоналу,
- вищий відсоток для браку навчання та ін.,

Тому основними чинниками – які і впливають на всю його діяльність у КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР з такої певної точки зору для персоналу і є:

Працівники- що є основним джерелом і для визначення зростання його ефективності і діяльності і є працівники- тобто і керівники, і всі менеджери й спеціалісти, а також і робітники. Тому й ділові якості для працівників- це підвищення всієї продуктивності праці, що багато у чому зумовлене дійовим і мотиваційним рушієм на підприємстві і підтриманням такого сприятливого мікроклімату у всьому трудовому його колективі.

Організація системи- це єдність для трудового колективу та раціональне його делегування всіх відповідальностей, що має належні норми для керування, які і характеризують високу організацію в діяльності всього підприємства, яке і забезпечує певну потрібну спеціалізацію й координацію у управлінських процесах і ще й вищий рівень всієї ефективності, тобто його продуктивність для певної господарської непростой системи. Тому і в цьому є сенс для підтримки такої доброї і надмірної ефективності для господарювання, що і має стати динамічнішою та гнучкішою, що й періодично реформується до відповідних завдань, які постануть при певних змінах на ринку.

Методи роботи- це і є за переважанням ще й таких трудомістких і певних процесів на досконаліших методів для роботи, що і стають ще й досить перспективнішими і для забезпечень, і для його зростань певної такої ефективності, і для діяльності в цілому всього підприємства. Тому постійне його покращення щодо методів праці ще й передбачає певний систематичний і більш повний аналіз всього стану всіх робочих місць й їхню повну атестацію для підвищення кваліфікації всіх кадрів, а ще й також узагальнення, й застосування накопиченого на всіх інших підприємствах певного позитивного досвіду.

Стиль управління, який і поєднує всю професійну компетентність та його діловитість, з високими етичними взаємовідносинами між певними людьми, що практично і впливає на загальні його напрямки для діяльності в підприємстві. Від нього і залежить, що у якій мірі враховуються всі зовнішні чинники для зростання діяльності на підприємстві ще більш ефективно.

3.4 Основні підходи для вдосконалення й його розвитку в системі управління персоналом у КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР

Виходячи з проведеної роботи щодо вивчення та аналізу системи управління персоналом в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР можемо запропонувати наступні пропозиції, які можуть покращити ситуацію, що склалася з управлінням персоналом в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР:

- відповідно до штатного розкладу доукомплектувати відділ кадрів кваліфікованими менеджерами по кадрам, соціологом, психологом, іншими спеціалістами;
- доукомплектувати кадрову службу необхідними засобами комп'ютерної та відеотехніки, сучасними технічними засобами, обладнати автоматизовані робочі місця працівників відділу кадрів;
- організувати при відділі кадрів постійно-діючий семінар по вивченню кадрового менеджменту;
- розробити і впровадити систему методів соціально-психологічного забезпечення підбору кадрів, що містить у собі: розробку загальної професійно-кваліфікаційної моделі спеціаліста, яка б у найбільшому ступені відповідала потребам; розробку і реалізацію індивідуального плану підготовки працівника з метою досягнення найбільшої відповідності особистих якостей і професійно-необхідних знань потребам робочого місця;
- впровадити у практику відбору абітурієнтів:
 - вивчення особистих якостей із застосуванням методів тестування;
 - конкурсний відбір спеціальною комісією спеціалістів;
 - на основі аналізу особистих і професійних якостей працівників утворити діючий якісний резерв керівників шляхом виконання наступних етапів:
 - розробити номенклатуру посад, на які потрібно організувати резерв керівників;
 - визначити джерела формування резерву кадрів;

- організувати роботу по формуванню резерву кадрів;
- зачислити кандидатів до резерву, провести навчання резерву та його стажування;
- впровадити у практику роботи кадрової служби застосування під час підбору персоналу декількох джерел інформації про людину: резюме; порука; співбесіда; тестування та інші джерела;
- з метою омолодження кадрового складу провести засоби, які допомогли б найняти перспективних молодих працівників;
- з метою забезпечення необхідного зростання молодих та ініціативних визначити найкраще співвідношення працюючих молодих співробітників та співробітників пенсійного і перед пенсійного віку;
- за результатами оцінки кадрів підготувати об'єктивні рекомендації щодо подальшого застосування кадрів, їх професійного зростання, створення необхідних умов для розвитку творчих можливостей працівників;
- провести детальний аналіз причин, що спонукають працівників підприємства переводитися, звільнятися з підприємства;
- розробити і впровадити систему безперервного професійного навчання працівників;
- провести детальний аналіз причин і факторів плинності кадрів;
- розробити довгострокову комплексну систему управління персоналом на підприємстві.

Впровадження запропонованих заходів у комплексі допоможе вирішити завдання якісного формування сучасної системи управління персоналом в КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА" СМР .

ВИСНОВКИ

Під час магістерської роботи оброблено певну кількість різних літературних джерел та певних монографій і різних наукових статей а також навчальних посібників та публікацій щодо управління всім персоналом у організації. У теоретичній частині роботи алгоритм вивчення організації управління персоналом було розроблено принципи, методи управління персоналом.

Пріоритет питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності збільшив важливість творчого підходу до роботи та високого професіоналізму в управлінні. Це вимагає пошуку нових форм управління для розробки потенційних кадрових функцій для підвищення рівня кваліфікації для забезпечення високої мотивації до робочого процесу. Управління персоналом може бути визначена як система економічного управління в організації, яка включає в себе ряд принципів, методів, форм та прийомів. Управління персоналом передбачає теорію управління та практичні зразки ефективних інструкцій, за яких розуміється мистецтво управління.

На сьогоднішній день концепція "управління персоналом" не була доступна у нашому лідерському розумінні. Вся така система для управління адміністрацією у певної організації має таку функціональну підтримку для управління персоналом та для соціального розвитку певного колективу, проте найбільша складова обсягу роботи із його управління трудовою діяльністю зробили лінійні підрозділи.

Тому й основний його блок управління для управління кадрами в КПП "КЛ Сент-Пантелеймон" СМП є відділ кадрів, який призначається функціями для прийому та звільнення персоналу, а також тренування, щоб організувати навчання та перепідготовку персоналу. Для виконання таких певних функцій створюються певні кадрові служби чи підрозділи певної технічної підготовки.

Кафедри кадрів, ще і не є такою методично а ні інформаційним, а ні певним координаційним центром такої кадрової роботи. Шо є структурними та відокремленими відділами для праці та заробітної плати, відділів

департаментів безпеки та безпеки, юридичними департаментами та іншими департаментами, що здійснюють функції управління персоналом. Як вирішити соціальні проблеми в організаціях, послуги соціальних досліджень та обслуговування.

Такий людський фактор, що вже сприймається і не як стаття для витрат, і як людський фактор чи й його застосування у підприємстві, що становиться як стратегічним фактором, так і життєвою й важливою умовою і для того, і щоб підприємство також могло існувати у важких та ще нестабільних таких умовах ринку.

Перший етап для управління персоналом- це і є відбір та наймання персоналу, ще й його повна адаптація як на новому вже робочому місці- це найважливіший етап, бо саме й на такому етапі, що ми закладаємо певну базу для таких довгострокових його відносин і між організацією, і його робітником.

Потрібно з'ясувати: чи підходить організації ця людина чи ні, тому що хибний вибір місця для роботи може також мати погані наслідки, як і для робітника, і так і для менеджера, й всієї його організації в цілому. Важливо ще допомогти й новому робітникові ще й швидко адаптуватись на цьому робочому місці, тай ввійти рівноправним його членом в певний колектив, бо від цього залежить, як швидко ще він це зробить, то буде і залежати його все повноцінне пристосування.

І так, особливу увагу слід приділяти роботі з резервом керівників, тому що, вдала робота з резервом, а також виховання керівників в середині підприємства стане одним з факторів, що буде відрізняти КНП "КЛ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА", як організацію що вдало розвивається у довгостроковому періоді, від своїх менш вдалих конкурентів. Але для того, щоб позитивно впливати на результати діяльності всього підприємства, система роботи із резервом повинна бути побудована на базі врахування реальних потреб та можливостей товариства, і, можливо, найголовніше - мати підтримку керівників організації.

Список джерел

1. Бандурка Г. М. Психология управления; Бандурка А.; Бочарова С.; Землянская Е.; – Харьков., Фортуна-Пресс, 2002 – 466 с.
2. Блейк Р.; Научные методы управления; Р. Блейк; Д. Моутон; – К., наукова думка; 1990. – 287 с.
3. Боронова Х.; Психология труда; конспект лекций /Г. Боронова; В. Прусова.- М. : Эксмо, 2020.- 161 с.
4. Браун А; Имидж- путь к успеху; Браун Д :– СПб. :Питер Пресс; 2001– 289с.
5. Виноградський М.; Управління персоналом; навч. Посібник.; Виноградський Д. ,; Виноградська М., Шканова А; К.; центр учбової літератури, 2008- 502 с.
6. Власова М. И; прорешься боссом; Справочник всей психологии управления; Власова Н.-Новосибирск : Экор, 1904-234 с.
7. Гаркавенко С.; Маркетинг підручник \ Гаркавенко-К. : Лібра; 2003-13 с.
8. Герчанівська Е. \Культура управління; навч. Посібник; Герчанівська Е.- К.; ІВЦ Видавництво Політехніка, 2005.-154с.
9. Герчикова Н.; Деловая этика по регулирование международной и коммерческой практики; учебн. пособие \Герчикова Н- М;.Консалтбанкир;2012-571
10. Григорьева В.; Психология труда- конспект лекций \Григорьева В-М : Высшее образование; 2008-195 с.
11. Данюк М.; Менеджмент персоналу; навч. посібник \Данюк М, Петюх В, Цимбалюк С- К: КНЕУ; 2006-396 с.
12. Дафт Р.; Менеджмент \ДафтЛ.- СПб : Питер; 2005-732 с.
13. Демб В.; Корпоративне управління; Віч-на-віч із парадоксами \А. Демб;, Ф. Нойбауер К.; основи, 1997; 302 с.
14. Дерлоу Дес-Ключові управлінські рішення та Технологія прийняття всіх рішень \Дерлоу Дес- К. : Наукова думка, 2002- 242 с.
15. Дуткевич Т.; Конфліктологія із основами психології управління; навч. посібник \Дуткевич Т. В-К: Центр навчальної літератури, 2005-456 с.

16.Іпатов Ф.; Психологія управління у бізнесі; -навч. посібник \Іпатов Ф, Левківський М, Павловський В- Харків-Київ; НМЦВо, 2003-320 с.

17.Карамушка ЛМ.; Психологія управління в закладах сер. Освіти: монографія \ Карамушка М- К: Ніка-Центр; 2000-232

18.Карамушка Л.; Психологія осв. менеджменту : навч. посібник\Карамушка М- К:Либідь, 2004- 424 с.

19.Карнегі Д,: Як завойовувати собі друзів і впливати на пізних людей \Карнегі Д- Харків : Промінь; 2002-1602 с.

20.Коллінз Дж.; от хорошого и к великому \Коллінз Дж-Санкт-Петербург; 2005.