

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2020 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітній ступень)

на тему «Адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації»

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБАМ-19

(шифр групи)

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Дзюмін Б. Є.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мізіна О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕОО, к.е.н., доц. Фоміна О. О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Покровськ – 2020 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджментуКафедра управління і фінансово-економічної безпекиОсвітній ступінь магістрНапрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О. Ю/

“ ____ ” _____ 2020_ року

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Дзюмін Богдан Євгенович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації»керівник роботи Мізіна Олена Вікторівна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від «28» вересня 2020 року № 7252. Строк подання студентом роботи 7 грудня 2020 року3. Вихідні дані до роботи статистичні дані Родинської міської лікарні, інформація періодичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи адміністрування системи управління персоналом на підприємствах 2. Діагностика адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації 3. Удосконалення адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	26.11.2020	28.11.2020
1. Теоретичні основи адміністрування системи управління персоналом на підприємствах	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	28.09.2020	15.10.2020
2. Діагностика адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	16.10.2020	05.11.2020
3. Удосконалення адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	06.11.2020	25.11.2020
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	29.11.2020	02.12.2020

7. Дата видачі завдання 28 вересня 2020 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Теоретичні основи адміністрування системи управління персоналом на підприємствах	28.09.2020 – 15.10.2020	
2.	Діагностика адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації	16.0.2020 - 05.11.2020	
3	Удосконалення адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації	06.11.2020 - 25.11.2020	
4.	Висновки за роботою, вступ	26.11.2020 – 30.11.2020	
5.	Оформлення роботи	01.12.2020 - 06.12.2020	

Студент

(підпис)

Дзюмін Б. Є.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мізіна О. В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2020.

В роботі проведено аналіз теоретичних підходів щодо інструментарію адміністрування та адміністративного менеджменту, надано характеристику складових системи управління персоналом на підприємствах, в тому числі в неприбуткових організаціях. Здійснено характеристику трудового потенціалу та ефективності використання персоналу в неприбутковій організації Родинська міська лікарня та системи мотивації праці на досліджуваному підприємстві, запропоновано напрями удосконалення адміністрування системи управління персоналом лікарні. Практична реалізація запропонованих заходів містить в собі застосування грейдингової системи оплати праці, впровадження атестації персоналу лікарні шляхом оцінки його діяльності та формування складу компетентностей лікарів.

Ключові слова: адміністрування, принципи і функції адміністрування, управління персоналом система управління персоналом, неприбуткове підприємство, грейдингова система оплати праці, атестація персоналу, фахові компетентності лікарів

Список публікацій здобувача

1. Мізіна О. В. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення / О. В. Мізіна, Б. Є. Дзюмін / Ефективна економіка, 2020. - №12.

2. Дзюмін Б.Є. Діагностика системи управління персоналом неприбуткового підприємства / Б. Є. Дзюмін, О. В. Мізіна // Матеріали міжнародної наукової студентської конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки», м. Запоріжжя, 2020. С. 17-22

ANNOTATION

Dzyumin B. Є. Administration of the personnel management system of a non-profit organization/ Graduation qualifying work for for obtaining an educational degree "Master" in the specialty 073 «Management» (specialization «Business Administration»). - DonNTU, Pokrovsk, 2020.

In the robot, an analysis of theoretical approaches was carried out for the administration of administrative tools and administrative management, a description of warehouse systems and personnel management at enterprises, including in non-affiliated organizations, was given. The characteristic of labor potential and efficiency of personnel management in non-attributable organization has been improved. Practical implementation of proponent calls to place in their own grading system and payment of pratsi, in the provision of attestation to the personnel with a path to assess their competence and form the warehouse of competencies of the skills.

Key words: administration, principle and function of administration, personnel management, personnel management system, non-affiliated enterprise, grading system of payment for work, attestation of personnel, phasic competence of doctors

List of publisher publications

1. Mizina O. V. Administrative system and personnel management of non-retail enterprises: analysis and perfection / O. V. Mizina, B. Yu. Dzyumin / Effective Economics, 2020. - №12.

2. Dzyumin B.Є. Diagnostics of the personnel management system of a non-retail enterprise / B. Є. Dzyumin, O. V. Mizina // Materials of the international science student conference "Theoretical and practical results of modern science", M. Zaporizhzhya, 2020. P. 17-22

ЗМІСТ

С

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Дослідження сутності та змісту категорії «адміністрування».....	9
1.2 Аналіз складових системи управління персоналом.....	17
1.3 Особливості адміністрування системи управління персоналом в неприбутковій організації	31
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	37
2.1 Характеристика персоналу підприємства Родинська міська лікарня	37
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу неприбуткової організації Родинська міська лікарня	46
2.3 Визначення напрямів адміністрування системи управління персоналу в неприбутковій організації Родинська міська лікарня.....	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	67
3.1 Розробка і впровадження грейдингової системи оплати праці	67
3.2 Рекомендації щодо проведення атестації персоналу неприбуткової організації.....	73
3.3 Формування професійних компетентностей лікарів	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
Додаток А. Заява.....	99
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	100
Додаток В. Перелік публікацій магістра	101

ВСТУП

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку ринкових відносин і мінливого зовнішнього середовища адміністрування системи управління персоналом на неприбуткових є досить актуальним питанням, оскільки функціонування будь-якої неприбуткової організації безпосередньо залежить від ефективної системи управління кадрами та їх організації, що відповідає вимогам та тенденціям сьогодення. Формування та удосконалення системи управління персоналом на промисловому підприємстві – це багатоаспектний процес, від ефективності якого залежить успішна діяльність цього підприємства та будь-якого суб'єкта господарювання. Система управління персоналом неприбуткової організації свої специфічні властивості, закономірності та повинна набути системного характеру й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи.

Майбутнє вітчизняної системи охорони здоров'я та її сталий розвиток безпосередньо залежать від фахівців галузі, які використовують свої навички та здібності, прагнуть до самовдосконалення та вмотивовані до успішної професійної діяльності, що є основним завданням системи управління персоналом сучасного закладу охорони здоров'я. Ефективне управління медичним персоналом сприяє вирішенню проблем підвищення якості надання медичної допомоги населенню. Отже, проблема удосконалення адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації потребує подальшого розгляду та рішення.

Питаннями адміністрування управління персоналом та побудови системи управління персоналом, дослідження її складових займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Вільсен, І. П. Яковлев, К. Колесникова, Т.В. Кондратюк, Н. П. Ніколенко, О. В. Крушельницька, Л. В. Балабанова, В. П. Галенко, А. Я. Кібанов, Р. Марр, В. Тамберг, Н. Т.

Гончарук, В. Б. Дзюнзюк, М. М. Пушкар'юв та ін. Проте залишаються недостатньо дослідженими питання щодо формування напрямів підвищення ефективності адміністрування системи управління персоналом, особливо неприбуткових організацій.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для ефективного адміністрування системи управління персоналом неприбуткових організацій, що потребують формування складових управління персоналом в сучасних умовах з метою підвищення ефективності управлінської діяльності і удосконалення кадрового менеджменту.

Мета кваліфікаційної роботи – розвиток теоретичних основ та розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- досліджено теоретичні основи адміністрування системи управління персоналом на підприємствах;
- здійснено діагностику адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації;
- розроблено заходи щодо удосконалення адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження - складові адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації.

Методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи послужили закони і принципи діалектичної логіки, положення економічної теорії, концепції видатних учених з проблем управління персоналом і його адміністрування.

При написанні роботи були використані нормативні і законодавчі акти, комплексне методичне керівництво по процедурах аналізу управлінської діяльності промислових підприємств, матеріали монографій і періодичного друку, інша економічна література з досліджуваної проблеми, праці

зарубіжних і вітчизняних авторів, а також статистична звітність, засновницькі документи.

При написанні роботи використано наступні методи дослідження:

- методи системного аналізу, структурно-логічні методи при дослідженні сутності адміністрування, сутності і інструментарію управління персоналом;

- методи економічного аналізу при дослідженні трудового потенціалу та персоналу досліджуваного підприємства;

- експертні методи при обґрунтуванні системи грейдування персоналу неприбуткової організації.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи адміністрування системи управління персоналом підприємства; в другому досліджено трудовий потенціал, ефективність використання персоналу та систему мотивації праці неприбуткової організації Родинська міська лікарня, запропоновано напрями щодо удосконалення адміністрування системи управління персоналом лікарні. У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано практичні заходи щодо удосконалення адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації.

Наукова новизна: впровадження грейдингової системи оплати праці в лікарні та атестації персоналу на основі оцінки його діяльності.

Дипломна робота була виконана самостійно на основі реальних статистичних даних Родинської міської лікарні та інших медичних організацій.

Результати роботи опубліковані в фаховому науковому виданні Ефективна економіка та матеріалах Міжнародної наукової студентської конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки», м. Запоріжжя.

Отримані в дипломній роботі результати мають практичне значення. Запропоновані заходи щодо удосконалення адміністрування системи управління персоналом можуть бути з успіхом використані на ряді інших медичних закладів України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Дослідження сутності та змісту категорії «адміністрування»

Дослідження теоретичних та практичних питань з приводу визначення категорії «адміністрування» дозволяє встановити, що означена категорія достатньо часто використовується серед вітчизняних та іноземній науковців в галузі менеджменту, проте в основному без належного методологічного обґрунтування його змісту. Досить поширеним є застосування даного поняття у податковій сфері у вигляді словосполучення «адміністрування податків», крім того, фахівці в галузі менеджменту у вітчизняній літературі використовують поняття публічного адміністрування, кадрового адміністрування, механізму адміністрування митних ризиків тощо.

Адміністрування за своїм змістом є управлінською діяльністю, воно походить від латинського терміну «administratio» і в перекладі означає «служіння», «допомога», «управління». Адміністрування – це прерогатива виконавчих органів влади або чиновника [1].

Проведене дослідження дозволило систематизувати існуючі формулювання дефініції «адміністрування» різними фахівцями в галузі менеджменту і публічного управління, результати якого наведено в табл.1.1.

Отже, з проведеного дослідження можна зробити висновок, що дефініція «адміністрування» у теорії і практиці менеджменту діагностується багатоаспектно й диференційовано, а саме:

- як процес;
- як окремий вид управлінської діяльності посадових осіб, що має чітко регламентовані функції;

Таблиця 1.1 - Визначення сутності дефініції «адміністрування»*

Автор, джерело	Трактування поняття
1	2
Оксфордський словник [2]	1) Контроль або управління чимось (наприклад, системою, організацією або бізнесом); 2) Група людей, які організовують або контролюють щось; 3) Часто в американському тлумаченні – уряд країни, особливо США
Енциклопедія державного управління [3, с. 489]	Різновид управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава та громадське суспільство забезпечують самокерованість всієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямку
В. Вільсон [4]	Детальне і систематичне виконання суспільних законів. Кожне приватне застосування загального закону є актом адміністрування. Широкі плани урядових дій не адміністративними, детальне виконання цих планів є адмініструванням.
І.П. Яковлев [5, с.121]	У теорії і практиці застосовується для опису управління та його механізму; виконання адміністративних розпоряджень у судовій гілці державної влади; виконавчо-розпорядчої діяльності держави; процесів сплати загальнообов’язкових платежів; науки державного управління тощо
О.Я. Лазор, О.Д. Лазор [6, 115]	Керівництво і керування справами урядів та установ; виконання та реалізації public policy; узагальнений термін для усіх політичних рішень посадових осіб уряду; час в офісі основного виконавця
Словник Логмана [7]	Процес управління чимось, особливо це стосується законів, певних урядових перевірок
М.Міненко [8]	В державному секторі «бюрократична модель» перетворилася в «ринкову модель» – акценти змістилися з виконання роботи згідно з інструкціями і чіткими правилами на роботу, що спрямована на надання якісних публічних послуг та досягнення ефективних результатів. Це, у свою чергу, спонукало до того, що відбулася трансформація «державного управління» в «публічне адміністрування»
Мартиненко В. М. [9, с.20-21]	Форма реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури
К. Колеснікова [10, с.20-21]	Складова публічного управління (врядування), метою якого є розвиток держави на засадах демократії з використанням ефективних новітніх методів і технологій управління та спрямованих на забезпечення громадян на рівні світових стандартів
Н. Філіпова [11]	Поняття «державне управління» є складовою поняття «публічне управління», а сутність поняття «публічне адміністрування» поєднує два інших поняття та сприяє реалізації поставлених завдань органів влади

1	2
Т. Семенчук [12, с.389]	Адміністрування – це дії державних службовців у частині надання громадянам країни послуг щодо чинного законодавства, а публічне адміністрування – це метод управління, який, з одного боку, забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, з другого – реалізацію обраного типу політики, що втілюють державні службовці, яким було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах як у межах країни, так і за кордоном, у всіх напрямках її прояву
Т. Кондратюк [13, с.389]	Підсистема соціальної системи, складник суспільства, чие функціонування та розвиток перебувають під потужним впливом всіх інших сфер суспільної життєдіяльності
Ю. А. Бондар [14, с.208]	Сутнісні риси класичного менеджменту порівняно з класичним адмініструванням повинні позначатися сукупністю таких обставин: націленістю на кінцевий результат; поєднанням більшої міри свободи дій і відповідальності; значущістю організації та організаційної культури; відкритістю для впливів навколишнього середовища; зв'язками з користувачами послуг, наявністю зворотного зв'язку

* Систематизовано автором на основі [2-14]

- як уміння і навички практично організувати виконавчо-розпорядчу та виробничу діяльність;
- як функція менеджменту;
- як стиль управління за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень;
- як вид менеджменту тощо.

Підсумково слід зазначити думку автора [15, с. 19], який вважає, що термін «адміністрування» вживається переважно в розумінні «організаційно-розпорядчий метод державного управління», який використовується органами державної влади. Тобто адміністрування – бюрократичний метод управління суспільством, що ґрунтується на силі та авторитеті влади, відображених у наказах, постановах, розпорядженнях, вказівках та інструкціях. Цей метод є специфічним і його переважно використовують виконавчі органи влади в особі державних службовців.

Якщо розглядати термін адміністрування у широкому сенсі, доцільно зазначити, що це не тільки професійна діяльність чиновників, а й уся система

адміністративних інститутів з достатньо суворою ієрархією, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень «спускається» зверху вниз. В такому разі розуміння адміністрування відповідає поняттю адміністративного державного управління, що характеризує особливу соціальну функцію, спрямовану на упорядкування розвитку в інтересах всього суспільства, де державний чиновник виступає соціальним агентом влади.

Розгляд категорії «адміністрування» у вузькому значенні характеризує професійну діяльність державних чиновників, спрямовану на виконання рішень керівництва.

В деяких випадках дефініція «адміністрування» використовується для характеристики негативних явищ та процесів, наприклад управляти будь-чим бюрократично, формально, не враховуючи сутності; неоптимальне розв'язання питань з дотриманням формальних вимог; стиль управління, орієнтований тільки на методи примусу та застосуванні разом із ними методів покарання як стимулів поведінки працівників; керівництво, засноване на примусових методах управління, застосування наказів на виконання чого-небудь без логічного обґрунтування, на підставі суб'єктивних рішень.

Фахівці з менеджменту виокремлюють певні специфічні функції адміністрування у порівнянні із класичними загальними функціями менеджменту (рис.1.1).

Прогнозування як специфічна функція адміністрування містить в собі встановлення потенціалу об'єкта управління, розрахунок його параметрів у часі й просторі; а також планування реалізації шляхів і завдань розвитку об'єкта.

Регулювання як специфічна функція адміністрування характеризується узгодженою діяльністю щодо виконання певних завдань об'єктів управління, що включені в процес їх виконання.

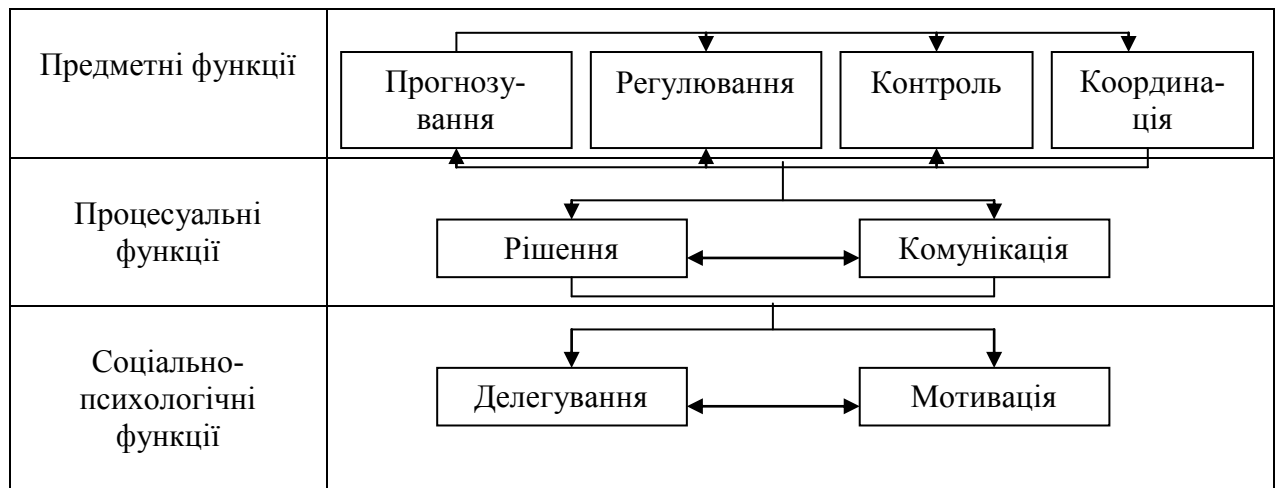


Рисунок 1.1 – Система основних функцій адміністративного менеджменту*

*Систематизовано автором на основі [16]

Контроль як специфічна функція адміністрування означає діагностування управлінських процесів.

Координація як специфічна функція адміністрування означає узгодження управлінських процесів.

Комунікація як специфічна функція адміністрування містить в собі налагодження зв'язків між об'єктами управлінської діяльності та обмін інформацією.

Мотивація як специфічна функція адміністрування означає планування, розвиток, навчання, стимулювання підпорядкованого персоналу.

Предметні, соціально-психологічні і процесуальні аспекти управління, взаємно доповнюючи один одного, створюють цілісну систему основних функцій адміністрування, що дозволяє диференціювати методи і прийоми управлінського впливу на адміністративні процеси.

За характером впливу більшість методів адміністрування відносяться до організаційно-розпорядчих (табл.1.2).

Методи адміністрування характеризуються однозначністю, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. В цьому

міститься найсуттєвіший їх недолік, а саме: методи адміністрування орієнтовані на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочуванні виконання, а не ініціативи.

Таблиця 1.2 - Характеристика організаційно-розпорядчих методів*

Назва методу	Регламентативні (організаційно-стабілізуючі)	Розпорядчі	Дисциплінарні
Характеристика	Спрямовані на встановлення, підтримку та поліпшення організаційних структур, розподіл і закріплення функцій (обов'язків), завдань, прав і відповідальності суб'єктів і об'єктів	Забезпечують формалізацію завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі адміністрування	Використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через дисциплінарний вплив
Важелі впливу	Упорядкування, розподіл, програмування тощо	Накази, розпорядження, вказівки	Роз'яснення, застереження, ознайомлення, порада
Інструменти	Організаційне регламентування; організаційне нормування; організаційне інструктування; організаційне інформування	Поточна організаційна робота, заснована на вже сформованій за допомогою регламентування організації	Зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо
Мотиви поведінки	Усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності		

* Складено автором на основі [17]

Методи адміністрування ґрунтуються на владі, дисципліні і покаранні й відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі існуючої ієрархії управління в організації.

Існує певна узагальнена процедура формування методів адміністрування, яка містить наступні етапи (рис.1.2).



Рисунок 1.2 - Процедура формування методів адміністрування*

*Складено автором на основі [18]

Застосування методів адміністрування обумовлено наступними чинниками [19]:

- вид бізнесу, організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура управління;
- фінансове становище підприємства;
- вмотивованість персоналу підприємства;
- масштаби підприємства та чисельність персоналу;
- соціальний склад персоналу підприємства;
- рівень кваліфікації управлінського персоналу;
- морально-психологічний клімат в трудовому колективі;
- авторитет працівників апарату управління.

Корегування методів за окремими групами працівників з урахуванням того, що для них є найбільш цінним серед матеріальних і духовних благ

Виділяють певні особливості методів адміністрування [18]:

- виконавець не є самостійним, вирішення питань має однозначний характер;
- носять конкретний вплив: визначають цілі і задачі, порядок і терміни виконання, ресурси, умови;
- мають самостійне значення, проте можуть використовуватись як засіб застосування інших методів;
- є обов'язковими для виконання та підкріплюються дисциплінарними вимогами;
- є найбільш дієвими для підтримки дисципліни в колективі і порядку в роботі.

З позиції еволюції управління адміністрування розглядається як нижчий рівень управління відносно менеджменту та лідерства (вищий рівень управління). У зв'язку з цим виділяють певні характеристики адміністрування за основними параметрами (рис.1.3):

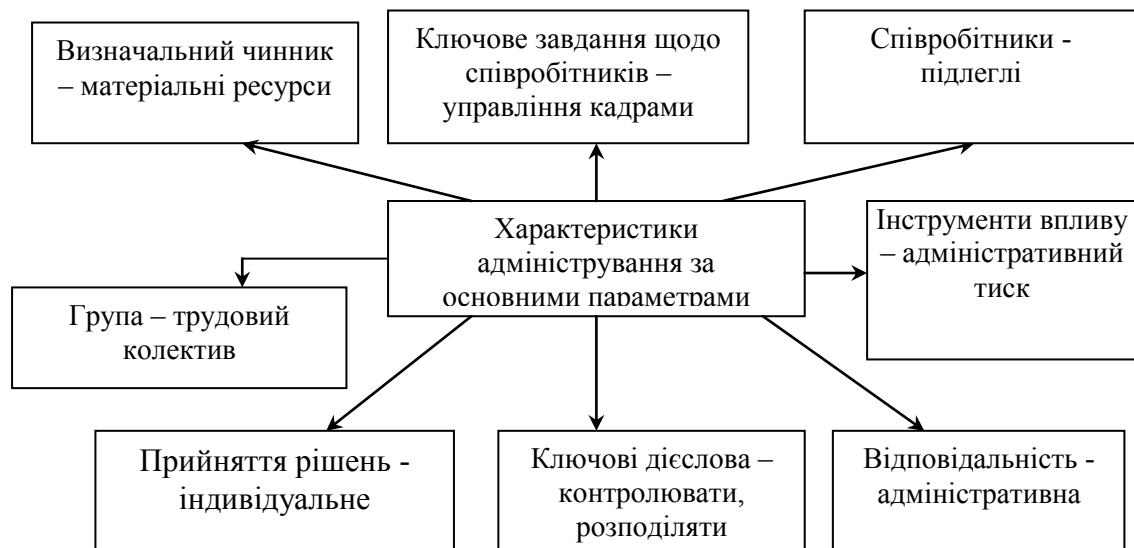


Рисунок 1.3 – Характеристика адміністрування за основними параметрами*

*Складено автором на основі [20]

Методи менеджменту формуються під впливом реалізації функцій менеджменту, отже, апарат управління будь-якого підприємства, організації чи установи у процесі своєї діяльності повинен створити усі необхідні способи впливу на керовану систему.

1.2 Аналіз складових системи управління персоналом

В сучасних умовах господарювання найбільш вагомими і значущим елементом будь-якого виробництва і головним джерелом розвитку економіки виступають люди як персонал, їх кваліфікація, майстерність, навички та рівень мотивації до діяльності.

Дефініція «персонал» походить від лат. *Personalis*, що означає наймані працівники підприємства з певним рівнем освіти, знаннями, здібностями та досвідом роботи, який необхідними для виконання покладених на них обов'язків (функцій), і становлять трудовий потенціал підприємства, що є частиною людського капіталу суспільства [21].

На сьогоднішній день у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі однозначного підходу до трактування економічної дефініції «персонал підприємства» виявити складно, тому уявляється доцільним провести аналіз визначення вказаної дефініції різними науковцями.

Так, автор в [21] визначає, що персонал - це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати.

Науковці в [22] характеризують персонал як сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом). Д. П.

Мельничук в [23] стверджує, що персонал (від лат. *personalis* – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії. В [24] науковець визначає персонал як визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

За думкою О. В. Крушельницької персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників [25]. С. Ф. Покропивний характеризує персонал як це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи [26].

В [27] автор стверджує, що персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи. В [28] персонал визначається як сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

За результатами аналізу використання дефініції «персонал» науковцями доцільно узагальнити, що персонал – це сукупність працівників, що володіють необхідними професійними знаннями та навичками та досвідом практичної роботи, склад яких здатний змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Однією зі складових менеджменту підприємства, організації, установи як цілісної виробничо системи виступає підсистема управління персоналом. Серед науковців-фахівців в галузі менеджменту виділяють багато альтернативних варіантів структурування системи управління підприємством, проте кадрова складова викоремлюється завжди як основна частина системи управління. Управління персоналом більшістю фахівців визнається однією з найбільш важливих сфер функціонування будь-якого

суб'єкта господарювання, здатне багаторазово підвищити ефективність його діяльності.

Аналіз дефініції «управління персоналом» в працях різних авторів подано у табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Визначення сутності дефініції «управління персоналом»*

Автор, джерело	Трактування дефініції
1	2
Балабанова Л. В. [29, с. 343]	Стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях
Щербак В. Г. [30,с. 216]	Предметом науки управління персоналом є вивчення відносин керівництва підприємства з працівниками та взаємовідносин між ними з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей. Суб'єктом управління виступають керівники (як правило, у невеликих підприємствах) і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно підлеглих (великі організації)
Горецька В. В. [31, с.14]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами
Галенко В. П. [32, с.]	Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств
Німецька класична школа менеджменту [33, с. 11]	Область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками
Кибанов А. Я., Маслова В. М. [34, с. 47, 35, с.42]	Цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників й спеціалістів підрозділів системи управління персоналом на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію та стимулювання до виконання задач, з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій
Марр Р., Фліастер А. [36, с. 651]	Діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань

1	2
Горфинкель В.Я., О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [37, с.311, 38, с. 34]	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розроблення концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Управління працівниками реалізується системним, плановим, організованим впливом на них через сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
М.Д. Виноградський [39, с. 112]	Діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей(персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних
А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд [40, с. 9]	Комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, правові, технологічні, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності в досягненні цілей організації. Об'єктом цієї науки є окремі особистості, а також – групи (формальні й неформальні, професійно-кваліфікаційні, соціальні тощо)
Фахівці-практики у сфері HR- менеджменту [41]	Сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на працівників підприємства для активізації їх інтелектуальних та фізичних здібностей у процесі виконання трудових функцій для досягнення цілей організації

*Систематизовано автором на основі [29-41]

За результатами проведеного дослідження доцільно запропонувати 2 підходи до формування дефініції управління персоналом – інституційний і функціональний.

За умови першого підходу управління персоналом розглядається як діяльність, що здійснюється окремими суб'єктами (службами управління персоналом, керівниками нижчої, середньої та вищої ланок тощо) та спрямована на реалізацію стратегічної мети розвитку підприємства, а також виконання тактичних завдань з ефективного використання зайнятих на підприємстві працівників [42].

Функціональний підхід заснований на виділенні функцій управління персоналом, його цілей, завдань та методів. Названий підхід визначає необхідні дії та процеси реалізації з метою досягнення цілей організації: управління працівниками розглядається як сукупність функціональних підсистем [23]: підсистема умов праці; підсистема трудових відносин;

підсистема руху персоналу; підсистема планування та прогнозування; підсистема мотивації праці; підсистема розвитку соціальної інфраструктури.

Таким чином, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Уявляється доцільним стисло розглянути елементи методології управління персоналом, а саме: застосовані принципи, методи і функції управління персоналом.

Принципи управління персоналом – це фундаментальні основи управління. Склад найважливіших принципів управління персоналом доцільно виділити наступні (рис.1.4).

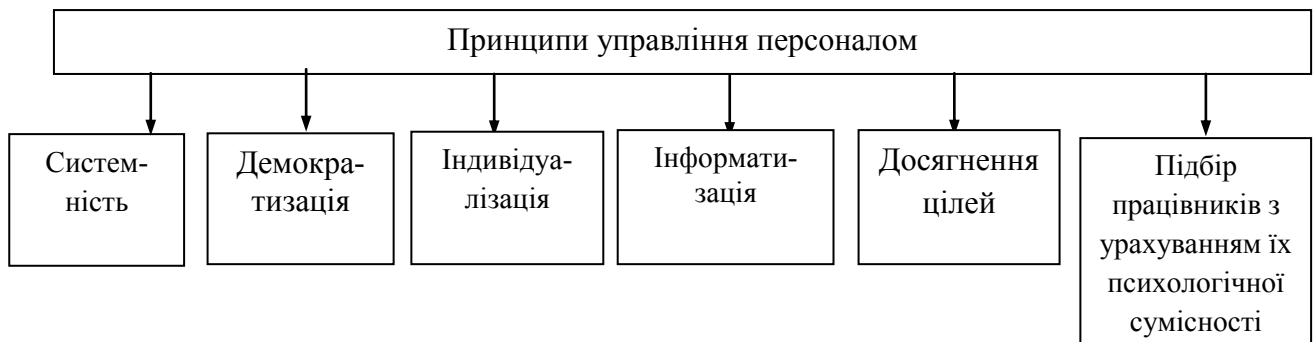


Рисунок 1.4 – Принципи управління персоналом*

*Складено автором самостійно

Принцип системності в роботі з персоналом припускає, що управління персоналом в організації повинна охоплювати весь склад трудових ресурсів, а не тільки окремі категорії працівників; безперервно вирішувати проблеми, що виникають в процесі трудової діяльності працівника; використовувати різноманітні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом.

Принцип демократизації роботи з персоналом передбачає використання демократичних методів управління і стилів керівництва; участь в оцінці

кожного працівника колективу того підрозділу, в якому він працює; впровадження нововведень за згодою трудового колективу; партисипативне управління, а саме: залучення в процес управління організацією рядових працівників через їх участь у гуртках якості; підвищення інформованості працівників про результати та перспективи виробничо-господарської діяльності організації [47, с. 22].

Принцип індивідуалізації роботи з персоналом реалізується в індивідуальному плануванні професійного і посадового зростання працівників; індивідуальному підході до мотивації праці виконавців; персональний підбір складу працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

Принцип інформатизації роботи з персоналом передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

При побудові системи управління персоналом на підприємстві доцільно використовувати науково розроблені методи, тобто способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [49]. Методи управління персоналом - способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (табл. 1.5).

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, в своїй побудові спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової

діяльності. Існує безліч різновидів адміністративних методів, які діють через такі механізми: правові норми і акти; інструкції, організаційні схеми; накази, розпорядження. Головні функції адміністративних методів - забезпечити стабільне юридичне середовище для діяльності організації, захист конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Таблиця 1.5 - Класифікація методів управління персоналом*

Різнovid методу	Складові
Адміністративні	формування структури органів управління
	підбір і розміщення кадрів
	розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації
Економічні	техніко-економічний аналіз
	техніко-економічне обґрунтування
	планування
	матеріальне стимулювання
	економічні норми і нормативи
Соціально-психологічні	соціальний аналіз у колективі
	соціальне планування
	соціальний розвиток колективу
	психологічний вплив на працівників

*Складено автором на основі [49, с.27]

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів, на їх основі здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [49, с. 28]. До механізмів економічних методів на рівні держави відносяться податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку; на рівні окремого підприємства - економічні нормативи діяльності, система матеріального і морального стимулювання працівників, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи використовують моральні стимули персоналу до праці і здійснюють вплив на нього за допомогою психологічних механізмів з метою трансформації адміністративних завдань в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу працівника. В якості соціально-психологічних методів застосовують певі дії, а саме:

- формування трудового колективу, створення здорового психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист. Характер впливу адміністративних методів управління персоналом – прямий, вони обов'язкові для виконання, не допускають свободи вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні і соціально-психологічні метод мають непрямий характер впливу, характеризуються відсутністю чіткості визначеного часу й обов'язковості цього впливу. У відомих межах вони допускають свободу індивідуального вибору і поводження, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників [50, с. 129].

Проаналізовані методи управління персоналом, особливо економічні, займають провідне місце в системі, є фундаментом управлінського впливу на співробітників, характеризуються взаємозалежністю і потребують комплексного використання.

Функції управління персоналом характеризують основні напрямки управлінської діяльності, ілюструються використання принципів і методів управління. Фахівці з менеджменту виділяють і надають характеристику основним специфічним функціям управління персоналом (табл.1.6).

Наведені адаптовані функції достатньо повно ілюструють зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Завдання формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві є достатньо вагомим, оскільки вищому керівництву підприємства, організації, установи, так як і керівникам функціональних

Таблиця 1.6 - Характеристика специфічних (адаптованих) функцій управління персоналом*

Найменування адаптованої функції	Характеристика
Планування персоналу	Стратегічне планування, базується на визначенні потреби в кількості і якості працівників, а також часу їхнього використання
Визначення способів залучення нових працівників, приєднання персоналу, рекрутування	Пошук потрібних працівників, залучення їх до праці на даному підприємстві, визначення кількості потрібних працівників зовні і зсередини
Маркетинг персоналу	Забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, у першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів
Формування персоналу	Підбір, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників
Розвиток персоналу	Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників. Професійний розвиток продовжується протягом усього трудового життя людини. Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового росту працівника
Мотивація персоналу	Спонування працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей
Управління витратами на персонал	підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати тощо
Організація робочого місця	Дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності
Кадрове діловодство	Збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації тощо
Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу	Атестація працівників, на основі якої здійснюється стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними
Правове регулювання трудових відносин	Використання трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства
Забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників	Контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв'язаних зі станом їхнього здоров'я
Соціальне забезпечення співробітників	Соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасливим випадкам, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні послуги, будівництво житла тощо
Планування і розвиток організаційної культури	Інтеріоризація співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повага його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва і підтримки тощо

*Систематизовано автором на основі [51, с.11-15, 52, с.237-239]

підрозділів потрібно оцінювати результативність праці персоналу, встановлювати правильні цілі тощо.

Система управління персоналом промислового підприємства - це система, що реалізує функції кадрового менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль) за умови застосування системи методів управління та використання існуючого ресурсного забезпечення.

Відповідно до загального визначення поняття «система» система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом. Автор в [45, с.33] стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень». Відповідно до [46] система управління персоналом містить такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Система управління персоналом на промисловому підприємстві має багатоступеневу структуру з великою кількістю напрямів діяльності, які наведено на рис. 1.5.

Підсистема загального та лінійного керівництва виконує функції управління організацією в цілому, а також управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.

Підсистема управління підбором та обліком персоналу здійснює організацію відбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку нарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу,

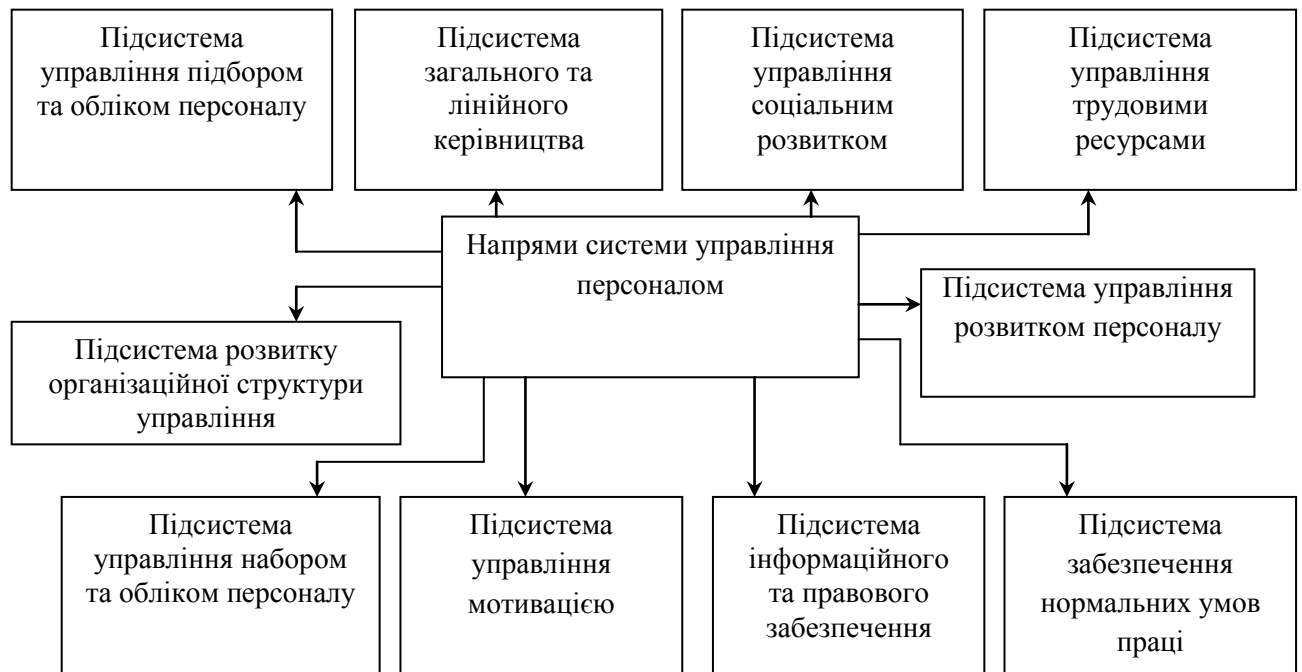


Рисунок 1.5 – Напрями системи управління персоналом на підприємстві*

*Складено автором на основі [43]

професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництво системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами здійснює діагностику групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу здійснює функції організації нормування та тарифікації трудового процесу,

розробки системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення [44, с. 547].

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорон здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування.

Основні елементи системи управління персоналом підприємства представлено на рис. 1.6.

В основу формування соціально-трудових відносин як складової системи управління персоналом підприємства покладено соціально-трудова характеристики; стратегії розвитку підприємства; його кадрова політика; трудова поведінка співробітників. В якості основного показника соціально-трудових відносин виступає якість трудового життя.

Кадрова політика підприємства розробляється його власниками або топ-менеджментом, являє собою систему поглядів, принципів, моделей та цілей, уявлень, що визначають напрямок та зміст роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них, основна мета її - своєчасне забезпечення організації персоналом потрібної якості та чисельності.

Кадрове планування - процес забезпечення керівництвом підприємства наявності відповідного персоналу, що спроможний виконувати певні кваліфіковані завдання задля досягнення підприємством цілей своєї діяльності.

Підбір та адаптація персоналу спрямовані задоволенні потреби підприємства у якісному відборі працівників з потрібними професійними навичками та моральними якостями. Вихідним моментом підбору та відбору кадрів вважається поява вакансій на певні посади та робочі місця.



Рисунок 1.6 – Елементи системи управління персоналом підприємства*

*Розроблено автором на основі [38]

На підбір працівників впливають три основні чинники: рівень висунутих вимог до персоналу, загальна кадрова політика, рівень оплати праці. Джерела набору персоналу поділяються на зовнішні і внутрішні, кожний з них має свої переваги й недоліки як для підприємства, так і для працівників.

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу містить в собі оцінку і забезпечення ефективності системи управління персоналом на підприємстві, необхідно задля співпраці працівника і роботодавця на короткострокову та довгострокову перспективу. Внутрішні фактори мотивації слугують для отримання задоволення від наявних умов і об'єктів, а зовнішні – спрямовані на придбання відсутніх об'єктів і забезпечення відсутніх умов.

Розвиток персоналу визначається як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [52, с. 103].

Корпоративна культура характеризує систему цінностей та переконань, що розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації, а також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається.

Оцінка результатів діяльності персоналу містить в собі систему для вимірювання результатів роботи та рівня професійної компетентності працівників, а також їх потенціалу в рамках розвитку підприємства. Традиційно на підприємствах в якості оцінки персоналу здійснюється його атестація.

Аудит управління персоналом – проведення оцінки і висновок відповідності здійснюваної кадрової роботи встановленим цілям і завданням, виявлення наявних проблем та шляхи їх вирішення.

Кадрове діловодство – це повний цикл обробки і руху документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби до завершення виконання і передачі в інші підрозділи. [38, с. 211].

1.3 Особливості адміністрування системи управління персоналом в неприбутковій організації

Управління персоналом в неприбуткових підприємствах, як правило, побудоване на основі запозичення методів і методик роботи з кадрами в організаціях приватного сектору економіки, для якого на сьогодні розроблено більшість практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом. У зв'язку з цим гостро постає проблема адаптації ідей, методів, інструментів управління персоналом приватного сектору для неприбуткового [53]. За досвідом Г. Рейні та Дж. Перрі, адаптацію слід здійснювати враховуючи не тільки існуючу різницю між цими секторами, але й специфічні особливості неприбуткових підприємств. Отже, уявляється доцільним визначити характерні властивості підприємств неприбуткового сектору економіки (рис.1.7).

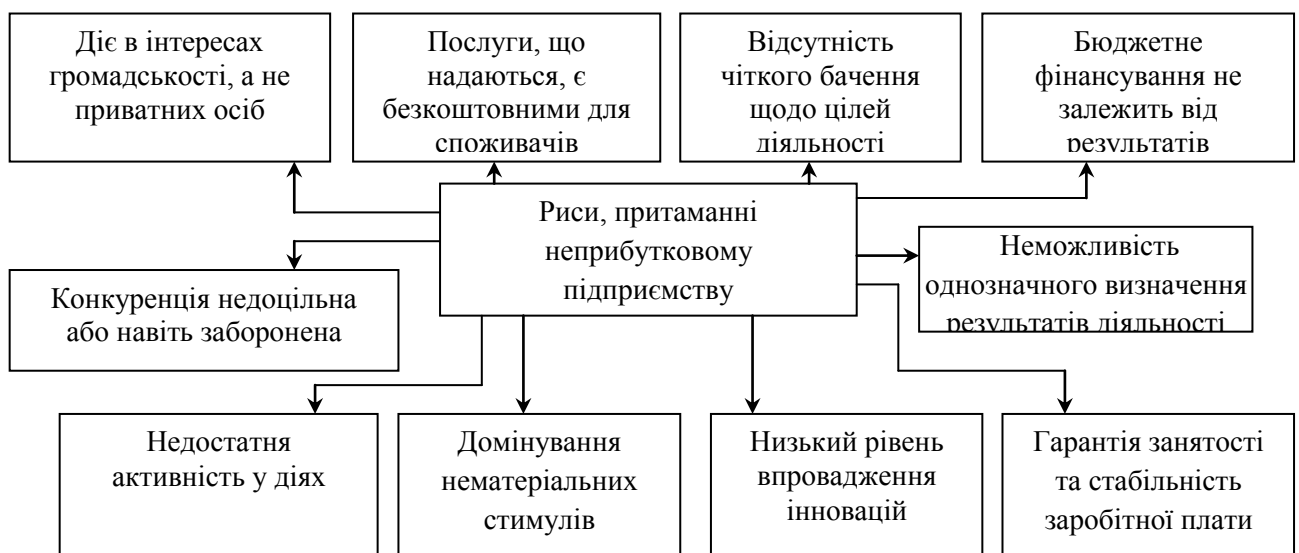


Рисунок 1.7 – Характерні риси, що притаманні неприбутковому підприємству*

Складено на основі [54,55]

Таким чином, управління персоналом в неприбуткових організаціях міститься у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності неприбуткового підприємства. Для формування цих відносин доцільно використовувати принципи, методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального його використання. Закріпленість принципів адміністрування неприбутковими підприємствами в більшості правових норм є суттєвою їх особливістю, оскільки цей факт характеризує їх в управлінських відносинах як більш конкретні та стійкі.

Відповідно до думки фахівця [57] неприбуткові організації характеризуються певною трудомісткістю, оскільки їх функціонування потребує достатньої кількості працівників, а ефективність залежить від знань, навичок, умінь та інших характеристик персоналу. Отже, задля досягнення успішності неприбутковому підприємству необхідно впроваджувати тільки прогресивні методи управління персоналом, які будуть орієнтовані на розуміння правового середовища, що впливає на управління персоналом, соціальні та культурні зміни в суспільстві, зміна поколінь в сучасних умовах роботи, а також освітні тенденції посідають переконливе значення.

Існують певні діючі функціональні процеси в системі управління персоналом неприбуткової організації [57]:

- аналіз роботи персоналу,
- підбір та відбір персоналу, управління продуктивністю (що включає мотивацію, розробку програми оцінки, атестацію),
- навчання і розвиток,
- управління трудовими відносинами.

Відповідно до [57] система управління персоналом в неприбутковому секторі включає: рекрутинг персоналу, відбір персоналу, розстановка персоналу, розвиток персоналу, звільнення персоналу.

В сучасних умовах кадрові процеси на неприбуткових підприємствах характеризуються хаотичністю та іноді необґрунтованістю, для уникнення цього доцільно здійснити формування дієвого механізму підбору кадрового складу з використанням сучасних технологій управління персоналом, а також під час найму та добору персоналу в неприбутковому секторі важливо враховувати характер особистості, визначати тип її темпераменту [58]. Уявляється доцільним використання комплексного підходу на основі поєднання методів статистичного аналізу з методами соціологічних досліджень з метою виявлення існуючого трудового потенціалу та розробки конкретних рекомендацій щодо використання конкретних технологій управління персоналу.

В неприбуткових підприємствах стабільності персоналу можна досягти за рахунок підвищення його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, саморозвитку. Сучасні вітчизняні неприбуткові підприємства характеризуються неузгодженістю процесів професійного розвитку персоналу, відсутністю дієвого механізму посадового просування, що формує незацікавленість персоналу в постійному професійному самовдосконаленні. Тоді як якісна робота персоналу вимагає наявності ґрунтовних і сучасних професійних знань, вмінь та навичок, високого рівня освіти, наявності високих моральних принципів та установок поведінки, що формує певні вимоги до системи управління персоналом:

- повага індивідуальності і цілісності кожного працівника шляхом заохочення високої продуктивності праці;
- створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень;
- створення умов для реалізації прав людини;

- відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях;
- створення умов для розвитку творчих здібностей;
- впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі;
- комплексна експертиза діяльності: як по процесу, так і по результату;
- підтримання відповідальності за якість роботи і функціонування підприємства [59-61].

Існують певні відмінності в системі мотивації персоналу в неприбуткових підприємствах, головна з них – відсутність можливості стимулювання персоналу «відсотком» від доходу за якісну роботу. Тобто доцільно в системі стимулювання враховувати особисті, морально-етичні риси кожного працівника: його емпатія, добросовісність, відкритість, чесність, патріотизм, відчуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення самовдосконалення тощо [59, с.199].

За допомогою побудови ефективної системи управління персоналом на неприбуткових підприємствах можливо не тільки підвищити ефективність функціонування подібних підприємств, а й здійснити вплив на їх діяльність з урахуванням визначених цілей та принципів державної кадрової політики, відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [62], що визначила нову філософію реалізації кадрової політики, стала важливим та своєчасним кроком. Першочерговими завданнями реалізації державної кадрової політики визначено наступні напрями:

- підготовка кадрів;
- підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- державне регулювання професійної діяльності;
- соціальний захист працівників;
- забезпечення зайнятості населення;

- модернізація кадрових служб.

Відповідно даної Стратегії існує достатня кількість проблем в управлінні персоналом на неприбуткових підприємствах, де найбільш актуальними та невирішеними є такі (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Проблеми управління персоналом в неприбуткових підприємствах*

№ за/п	Назва проблеми	Характеристика
1	Відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи	Призводить до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління
2	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців в неприбуткових підприємствах	Низький рівень заробітних плат, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги, та відштовхує випускників від бюджетних організацій
3	Недостатній рівень мотивації персоналу через неможливість використання фінансових інструментів	Більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу
4	Негативний імідж працівників неприбуткових підприємств в суспільстві	Внаслідок існуючих стереотипів та відсутності цілеспрямованої роботи неприбуткових підприємств в напрямку формування сприятливого образу у суспільній свідомості

*Сформовано автором

Отже, саме людський фактор є досить значущим для підвищення ефективності системи управління персоналом. Якість кадрової роботи безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Висновки за розділом 1

1. Проведене дослідження використання дефініції «адміністрування» в працях різних науковців дозволило систематизувати існуючі її формулювання та окреслити, що у теорії і практиці менеджменту адміністрування діагностується багатоаспектно й диференційовано, а саме: як процес; як окремий вид управлінської діяльності посадових осіб, що має

чітко регламентовані функції; як уміння і навички практично організувати виконавчо-розпорядчу та виробничу діяльність; як функція менеджменту; як стиль управління за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень; як вид менеджменту тощо. В якості складових процесу адміністрування проаналізовано його функції та методи, розглянуто процедуру формування останніх на підприємстві.

2. За результатами аналізу використання дефініції «персонал» науковцями узагальнено, що персонал – це сукупність працівників, що володіють необхідними професійними знаннями та навичками та досвідом практичної роботи, склад яких здатний змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. На основі аналізу сутності дефініції «управління персоналом» запропоновано два підходи до її формування – інституційний і функціональний. Аналіз складових управління персоналом – принципів, методів, функцій - дозволив поєднати їх в певну структуру – систему управління персоналом на підприємстві, яка має багатоступеневу структуру з великою кількістю напрямів діяльності.

3. Здійснено характеристику особливостей адміністрування системи управління персоналом в неприбутковій організації шляхом визначення рис, притаманних неприбутковій організації та певних процесів, що формує систему вимог до управління її персоналом; розглянуто специфіку кадрового менеджменту в медичних установах.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Характеристика персоналу підприємства Родинська міська лікарня

Лікарня є закладом охорони здоров'я, що входить до складу госпітального округу. Забезпечує надання планової вторинної (спеціалізованої) консультативної і стаціонарної медичної допомоги населенню території обслуговування госпітального округу.

Родинська міська лікарня знаходиться за адресою: 85310, Донецька область, м.Родинське, вул.Запорізька, 5. Керівник: головний лікар — Партика Ельвіра Федорівна.

В поліклінічному відділенні лікарні розташовані наступні кабінети: дерматовенерологічний, акушер-гінекологічний, інфекційних захворювань, офтальмологічний, отоларингологічний, стоматологічний, хірургічний, фтизіатричний, неврологічний, процедурний, терапевтичний. Крім того, лікарня має приймальне відділення; централізовану стерилізаційну; клініко-діагностичну лабораторію; кабінет функціональної діагностики; рентгенологічний кабінет; флюорографічний кабінет; фізіотерапевтичний кабінет; кабінет статистики.

Денний стаціонар на 30 ліжок при поліклініці: у т.ч. гінекологічних - 6 ліжок; неврологічних - 15 ліжок; хірургічних - 6 ліжок; терапевтичних - 3 ліжок.

Родинська міська лікарня є самостійним лікувально-профілактичним закладом, що надає кваліфіковану спеціалізовану медичну допомогу хворим відповідного профілю. Засновником Родинської міської лікарні є Покровська міська рада. Майно Родинської міської лікарні є власністю територіальної громади м. Покровська в особі Покровської міської ради Донецької області.

Стаціонарні відділення лікарні планового лікування:

- терапевтичне відділення - 30 ліжок, в тому числі 10 ліжок кардіологічного профілю.
- неврологічне відділення з цереброваскулярними хворобами - 20 ліжок.
- відділення відновлювального лікування загальної реабілітації -30 ліжок, мета відділення – відновлення функцій, що зазнали порушення чи травми з метою попередження інвалідності, або реабілітації інвалідів (фізіотерапія з організацією кабінетів водолікування, тренажерного залу, лікувальної фізкультури, магнітотерапії, ароматерапії, лікувального масажу, спелеотерапії.
- геріатричне відділення терапевтичного та неврологічного профілю - 20 ліжок.

Стаціонарне відділення: терапевтичне з кардіологічними ліжками та ліжками інтенсивної терапії, відділення неврологічне з цереброваскулярними хворобами, геріатричне відділення для лікування хронічних хворих терапевтичного та неврологічного профілю, відділення відновного лікування загальної реабілітації.

Консультативна поліклініка з прийомом за спеціальностями: терапія, акушерство та гінекологія, хірургія, травматологія, інфекційні хвороби, неврологія, дерматовенерологія, офтальмологія, оториноларингологія, кардіологія, фтизіатрія, стоматологічний кабінет, СНІД кабінет, кабінет уролога, кабінет ендокринолога.

Допоміжні діагностичні підрозділи: приймальне відділення, централізоване стерилізаційне відділення, кабінет рентгенологічних обстежень, фізіотерапевтичне відділення, кабінет функціональної діагностики, ультразвукової діагностики, ехокардіологічного дослідження, Атестована клініко – діагностична лабораторія, яка забезпечена сучасними гемоаналізаторами, біохімічним аналізатором, аналізатором електролітів крові, коагулометром, бінокулярними мікроскопами.

Матеріально - технічне забезпечення: апарат для рентгенологічних та флюорографічних досліджень, УЗД, кисневі концентратори, ректороманоскоп для дорослих та дітей апарати ШВЛ, апарати ЕКГ, кольпоскоп.

На початок 2020 року число штатних одиниць всього -138, із них лікарів - 25, молодших медичних спеціалістів - 51, іншого персоналу з молодшим медичним персоналом - 62. Робота ліжка за 6 місяців 2020 року складає – 165,2, обіг ліжка - 16,9, середній термі перебування на ліжку - 9,8.

Число відвідувань амбулаторно-поліклінічної ланки за 6 місяців 2020 року складає - 26051 осіб.

Лікарня забезпечує проведення планового стаціонарного лікування з поліклінічним відділенням, тобто проведення повторних курсів протирецидивної терапії або доліковування з відділенням відновлювального лікування для відновлення функцій порушених в результаті захворювання чи травми з метою попередження інвалідності та реабілітації інвалідів з використанням стандартних схем лікування - відповідно до потреб у допомозі такої інтенсивності.

Надходження пацієнтів до стаціонарних відділень та поліклінічного відділення лікарні планового лікування хронічних хворих та відновного лікування здійснюється за направленням лікарів загальної практики – сімейних лікарів, лікарів спеціалістів лікарні планового лікування, лікарів лікарень інтенсивного лікування та закладів третинної медичної допомоги. До основних показників, за якими здійснюється діагностика ефективності використання персоналу підприємства, виступає інформація щодо динаміки чисельності персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

Нормативна (планова) чисельність персоналу підприємства залежить від характеру, масштабів, складності, трудомісткості виробничих процесів,

ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. На її основі формується штатний розклад, в якому закріплено: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат, а також місячний фонд заробітної плати.

Облікова (фактична) чисельність персоналу – кількість працівників, які офіційно працюють у підприємстві на певну календарну дату, включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

- постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом;
- тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього лиця – до 4 місяців;
- сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Уявляється доцільним в якості першого етапу діагностики управління персоналом здійснити аналіз динаміки чисельності персоналу за три роки, що оцінити успішність конкурентної боротьби на ринку продукції і трудових ресурсів.

Динаміка фактичної чисельності персоналу підприємства Родинська міська лікарня відносно до плану за 2017 -19 рр. наведено в табл. 2.1 і на рис. 2.1.

Як видно з рис. 2.1, фактична чисельність персоналу не значно відрізняється від нормативної (у середньому за рік фактична чисельність персоналу менша на особи). На початку 2017 року кількість працівників почала потроху знижуватись: з 2017 по 2019 рр. загальна нормативна чисельність персоналу лікарні скоротилась на 17 осіб, або на 11 %. В 2017-2018 рр. чисельність скорочувалась повільніше, що пояснюється зростання відтоку персоналу лікарні.

Таблиця 2.1 - Динаміка нормативної та фактичної чисельності персоналу неприбуткового підприємства Родинська міська лікарня №3*

№ за/п	Категорія працівників	Значення за роками, осіб					
		2017		2018		2019	
		нормативна	фактична	нормативна	фактична	нормативна	фактична
1	Адміністративно-управлінський персонал	6	6	5	5	5	5
2	Лікарі	25	24	23	23	22	20
3	Медсестри	58	60	57	58	52	51
4	Молодший обслуговуючий персонал	55	54	53	52	53	52
5	Охорона	11	10	10	10	10	10
Разом		155	154	148	149	142	138

* Сформовано автором самостійно

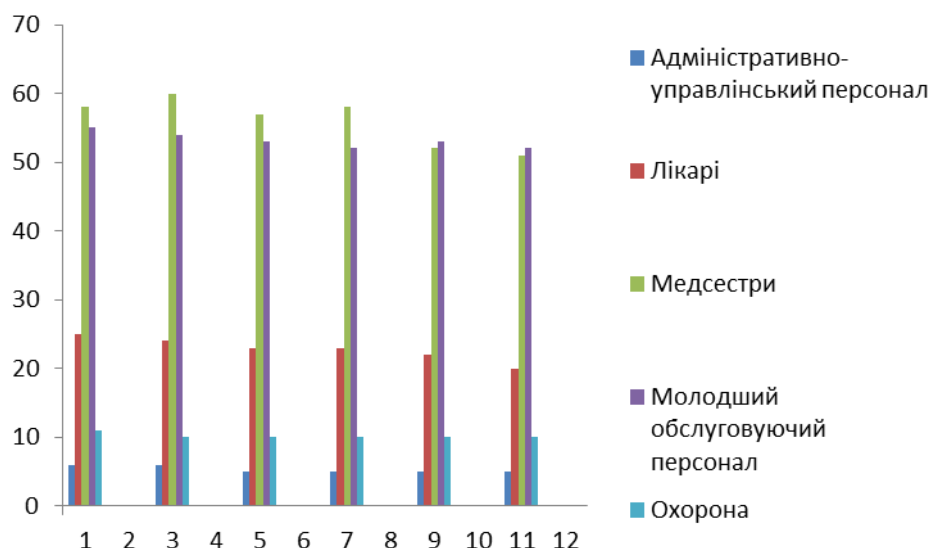


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу на підприємстві Родинська міська лікарня за 2017-19 рр.*

*Складено автором

У 2018 році у порівнянні з 2017 роком загальна нормативна чисельність персоналу досліджуваного підприємства скоротилась на 7 осіб, фактично – на 5 осіб. При цьому відбувається поступове незначне зниження планової і фактичної чисельності лікарів (на 5 осіб, тобто 20 % за весь період дослідження; медсестер (на 2 особи протягом 2018 року, на 5 осіб протягом

2019 року), молодшого обслуговуючого персоналу (на 3 особи, тобто на 5 % протягом всього аналізованого періоду). Проаналізував динаміку чисельності персоналу, можна зробити висновок, що облікова чисельність працівників за 3 роки скоротилась на 17 осіб (зі 155 особи у січні 2017 року до 138 особи у грудні 2019 року).

Причини, які сприяють зниженню планової (нормативної) та фактичної чисельності персоналу, досить різноманітні: скорочення штату, звільнення з власного бажання, вихід працівників на пенсію, пересування їх на посадах у межах структурних підрозділів та приймання нових працівників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Значна плинність працівників лікарні в динаміці провокує додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових працівників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки їх, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

Для оцінки ефективності використання персоналу досліджуваного підприємства доцільно здійснити аналіз основних кількісних показників, що характеризують управлінські кадри.

По-перше, користуючись звітами з праці за 2017 - 2019 роки, здійснюється аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому процесі підприємства (табл. 2.2).

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що загальна кількість працівників Родинської міської лікарні знизилась на 5 осіб в 2018 році, та на 9 осіб в 2019. За три роки загальна чисельність персоналу скоротилась на 14 осіб, з них адміністративно-управлінський персонал зменшився на 1 особу. Кількість лікарів знизилась на 4 особи, кількість медсестер – на 9 осіб, кількість молодшого обслуговуючого персоналу – на 2 особи.

Далі доцільно здійснити аналіз вікової структури персоналу Родинської міської лікарні за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.2 - Динаміка загальної структури персоналу Родинської міської лікарні за категоріями зайнятих за 2017-2019 рр. (за фактичними значеннями)

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення (+, -), 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017 р.	2018 р.
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Адміністративно-управлінський персонал	6	3,9	5	3,4	5	3,6	-1	0
Лікарі	24	15,58	23	15,4	20	14,5	-1	-3
Медсестри	60	39,0	58	38,9	51	37,0	-2	-6
Молодший обслуговуючий персонал	54	35,06	52	34,9	52	37,7	-2	0
Охорона	10	6,5	10	6,71	10	7,2	0	0
Разом:	154	100	149	100	138	100	-	-

*Складено автором на основі статистичної інформації підприємства

Таблиця 2.3 - Динаміка вікової структури персоналу Родинської міської лікарні за 2017 - 2019 рр.*

Вікові категорії	Роки						Відхилення (+, -), 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017 р.	2018 р.
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Молодь віком 18-22 роки	15	9,7	13	8,7	12	8,7	-2	-1
Молодь віком 23-28 років	21	13,6	20	13,4	18	13,0	-1	-2
29 - 40 років	32	20,8	34	22,8	33	23,9	2	-1
41- 50 років	34	22,1	37	24,8	32	23,2	3	-5
Предпенсійні роки	34	22,1	26	17,5	23	16,7	-8	-3
Пенсійні роки	18	11,7	19	12,8	20	14,5	1	1
Разом:	154	100	149	100	138	100	-5	-9

*Складено автором на основі статистичної інформації підприємства

Аналіз результатів табл. 2.3 показує, що на підприємстві найбільше переважає персонал від 41-50 років: їх частка за роками аналізованого періоду складає близько 22-25 % і має тенденцію до незначного зростання в 2018 р. і незначного зниження в 2019 р.. Позитивним моментом в динаміці вікової структури управлінського персоналу аналізованого підприємства є зростання питомої ваги персоналу віком від 29 до 40 років (від 20,8 % в 2017 р. до 23,9 % в 2019 р.), а також зниження питомої ваги персоналу предпенсійних років (з 22,1% до 16,7 %). Одночасно незначно зростає частка персоналу пенсійного віку (з 11,7 % в 2017 р. до 14,5 % в 2019 р.), що є негативною тенденцією.

На основі табл. 2.4 доцільно проаналізувати загальну освітню структуру персоналу Родинської міської лікарні.

Таблиця 2.4 - Динаміка освітньої структури персоналу Родинської міської лікарні за 2017 - 2019 рр.*

Рівень освіти	Роки						Відхилення (+, -), 2019 р. від	
	2017		2018		2019			
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	2017 р.	2018 р.
Середня освіта	59	38,3	62	41,6	51	37,0	3	-11
Неповна вища освіта	35	22,7	38	25,5	39	28,3	3	1
Базова вища освіта	20	13,0	21	14,1	23	16,7	1	2
Повна вища освіта	29	18,8	27	18,1	24	17,4	-2	-3
2 та більше вищих освіти	1	0,6	1	0,7	1	0,7	0	0
Разом:	154	100	149	100	138	100	-5	-9

*Складено автором на основі статистичної інформації підприємства

На основі аналізу результатів табл.2.4 можна зробити висновок, що частка працівників із середньою освітою і з неповною вищою освітою в структурі персоналу Родинської міської лікарні за роками аналізованого періоду збільшується, при цьому знижується частка персоналу із повною

вищою освітою та працівників, що мають 2 або більше вищих освіти, що є позитивною тенденцією.

Далі здійснюється характеристика управлінського персоналу лікарні за стажем роботи (табл. 2.5) і робиться висновок щодо стабільності та прихильності персоналу до підприємства.

Таблиця 2.5 - Динаміка структури персоналу Родинської міської лікарні за стажем роботи протягом 2017 - 2019 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення (+, -), 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017 р.	2018 р.
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Менше 1 року	10	6,5	12	8,1	11	8,0	2	-1
1-3 роки	18	11,7	13	8,7	10	7,2	-5	-3
3- 5 років	31	20,1	25	16,8	22	15,9	-6	-3
5-10 років	36	23,4	33	22,1	32	23,2	-3	-1
10-20 років	34	22,1	38	22,8	28	20,3	4	-10
Понад 20 років	25	16,2	28	16,8	35	25,4	3	7
Разом:	154	100	149	100	138	100	-5	-9

*Складено автором на основі статистичної інформації підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.5, з'ясовано, що на підприємстві найбільшу питому вагу мають працівники, які пропрацювали 5-10 років (близько 23 % на протязі аналізованого періоду), 10 - 20 років (від 22,1 % в 2017 році до 20,3 % в 2019), понад 20 років (від 16,2 % в 2017 р. до 25,4 % в 2019 р.). Найменша питома вага спостерігається у працівників, які пропрацювали менше 1 року (6,5-8,0 %) протягом аналізованого періоду.

Надалі доцільно надати характеристику персоналу лікарні за статтю працюючих (табл. 2.6).

В діяльності Родинської міської лікарні задіяні у більшості жінки, про що і свідчать дані табл. 2.6, загалом частка чоловіків у загальній чисельності достатньо мала.

Таблиця 2.6 - Динаміка та структура персоналу Родинської міської лікарні за статтю 2017 - 2019 рр.

Стать / роки	Кількість працівників по категоріям зайнятих, осіб								
	АУП і лікарі			Медсестри			Молодший обслуговуючий персонал		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Жінки	24	23	19	55	52	47	45	44	40
Чоловіки	6	5	6	5	6	4	9	8	12
Разом	30	28	25	60	58	51	54	52	52

*Складено автором на основі статистичної інформації підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.6, помічаємо незначне зменшення частки жінок у середньобліковому складі, а саме у 2019 р. порівняно з 2017 р. – на 3,2 %, у 2018 порівняно з 2017 р. - на 1,8 %.

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу неприбуткової організації Родинська міська лікарня

Аналіз продуктивності праці містить в собі загальну оцінку виконання плану цього показника. У процесі аналізу встановлюються відхилення чисельності працівників в зв'язку з вишукуванням технічних, технологічних і інших резервів. Аналіз проводиться шляхом порівняння звітнього показника з плановим показником за відповідний період минулого року. На підставі в табл. 2.7 наведено результати розрахунку показників продуктивності праці на неприбутковому підприємстві.

Аналізуючи дані табл. 2.7, слід відмітити, що впродовж 3-х років (2017-2019 рр.) має місце незначне зростання рівня продуктивності праці і за нормативними (плановими), і за фактичними показниками (на 10 ос./ос. За 2018 рік і на 14 ос./ос. за 2019 рік). Загальна кількість пацієнтів лікарні зросла протягом аналізованого періоду на 222 особи наприкінці 2019 року, причому вона збільшилась фактично у порівнянні з плановими значеннями.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників продуктивності праці*

Найменування показників	Од. виміру	2017 рік		%	+;-	2018 рік		%	+;-	+;- до минулого року	2019 рік		%	+;-	+;- до минулого року
		План	Факт			План	Факт				План	Факт			
Загальна кількість пацієнтів лікарні за рік	ос.	51000	51265	0,5 1	+265	52000	51126	0,2 4	-874	-139	51000	51487	0,9 5	+487	+361
Облікова чисельність персоналу	ос.	155	154	- 0,6 4	-1	148	149	0,6 8	+1	-5	142	138	2,8 2	-4	-11
Рівень продуктивності праці	ос./о с.	329	333	1,2 2	+4	352	343	2,5 6	-9	+10	359	373	3,9	+14	+30

* Складено автором самостійно на основі статистичної інформації досліджуваного підприємства

Одночасно відбувається поступове зменшення планової і фактичної чисельності персоналу лікарні, що призводить до зростання рівня продуктивності праці.

Надалі здійснюється аналіз руху персоналу Родинської міської лікарні за допомогою показників, наведених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники руху персоналу Родинська міська лікарня 2017 - 2019 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення (+, -), 2019 р. від	
	2017		2018		2019			
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	2017 р.	2018 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	154	100	149	100	138	100	-16	-11
з них жінки	124	81,0	119	80,0	106	76,8	-5	-13
Прийнято на роботу, осіб	4	2,6	5	3,4	3	2,2	-1	-2
Звільнено працівників, осіб	9	5,9	16	10,7	8	5,8	5	-8
З них: за власним бажанням, осіб	6	3,9	10	6,7	6	4,3	+4	-4
скорочення штату	2	1,3	4	2,7	2	1,4	2	-2
за порушення дисципліни	1	0,7	2	1,34	0	0	1	-2
Кількість відпрацьованих годин протягом року на одного працівника	1852	100	1859	100	1856	100	+7	-3
Кількість втрачених годин протягом року	141	7,6	148	8,0	136	7,3	0,4	-0,7

* Складено автором самостійно на основі статистичної інформації досліджуваного підприємства

За допомогою даних табл. 2.8 розраховуються показники плинності персоналу Родинської міської лікарні.

Показники табл. 2.8 та рис. 2.2 свідчать про те, що плинність кадрів збільшилась у 2018 р., де коефіцієнт плинності кадрів найбільший і у порівнянні з 2017 р. та 2019 р. він збільшився на 2,8 % та 2,4 % відповідно, тобто практично в 2 рази. Це свідчить про незадовільне використання підприємством управлінського персоналу. Проте зменшилась втрата робочого часу протягом 2019 р., підтвердженням цього є коефіцієнт абсентеїзму, який у 2019 р. у порівнянні з 2017 р. та 2018 р. зменшився відповідно на 0,5 % та 0,9 %.

Таблиця 2.9 - Показники плинності персоналу Родинської міської лікарні за 2017 -2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. (+, -) від	
	2017	2018	2019	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	2,6	3,4	2,2	+0,8	-1,2
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	5,8	10,7	5,8	+4,9	-4,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	-3,2	-6,0	-3,6	-2,8	2,4
Коефіцієнт абсентеїзму, %	8,1	8,6	7,7	+0,5	-0,9

* Складено автором самостійно на основі статистичної інформації досліджуваного підприємства

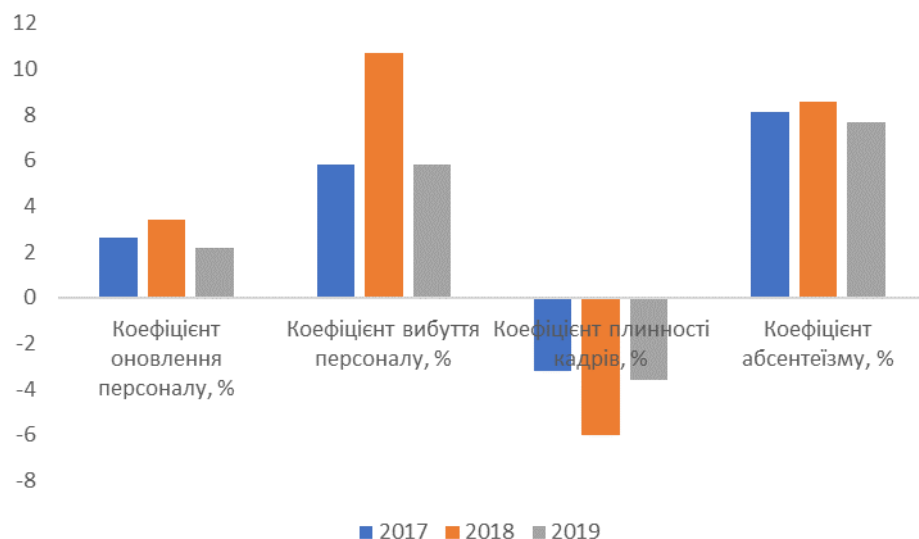


Рисунок 2.2 - Динаміка плинності персоналу Родинської міської лікарні за 2017 - 2019 рр.*

У випадку перевищення значення коефіцієнта плинності 5 % підприємстві необхідно виживати рішучих заходів щодо стабілізації ситуації з персоналом. Неврахування цієї проблеми в майбутньому може привести до проблем з розвитком персоналу. Якщо на підприємстві відбувається постійне оновлення персоналу, це не сприяє покращенню ефективності його функціонування, а навпаки, знижує її темп за рахунок постійного навчання. Крім того, фінансово достатньо витратно наявність високої плинності кадрів на підприємстві, цей факт потребує розміщення оголошення про набір персоналу, співпрацювання з кадровими агентствами, проведення співбесіди, визначення випробувальних термінів, які не кожен зможе пройти. З метою розробки заходів, спрямованих на закріплення робочих кадрів, доцільно виявити конкретні причини звільнень з власного бажання (складні умови праці, низька заробітна плата, незадовільний моральний клімат у колективі та інше) і порушень трудової дисципліни.

На завершення аналізу використання персоналу на досліджуваному підприємстві доцільно охарактеризувати структуру та склад фонду заробітної плати Родинської міської лікарні за даними, що наведено у табл. 2.10.

За даними табл. 2.10 бачимо, що незважаючи на зниження середньооблікової чисельності працівників протягом 2017-2019 рр. зростає фонд оплати праці у 2018 р., порівняно з 2017 р. зріс на 92 тис.грн., що є позитивним у використанні персоналу Родинської міської лікарні для заохочення нових кваліфікованих кадрів.

Частка фонду додаткової заробітної плати підвищується на 1,2 % в 2018 р. у порівнянні з 2017 та знижується на 2 % у 2019 р., також поступово на протязі аналізованого періоду знижується частка премій за результати діяльності (за весь період на 0,74 %), що характеризує систему мотивації персоналу підприємства як незадовільну.

Таблиця 2.10 - Структура та склад фонду заробітної плати персоналу Родинської міської лікарні за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+, -), 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017 р.	2018 р.
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %		
Фонд заробітної плати, всього	1386	100	1478	100	1549	100	+163	+71
У т.ч.:	1054	76,0	1105	74,8	1189	76,8	+135	+84
- фонд основної заробітної плати								
- фонд додаткової заробітної плати	332	24,0	373	25,2	360	23,2	+28	-13
З нього:	122	8,8	134	9,1	145	9,4	+23	+11
- надбавки та доплати								
- премії за результати діяльності	117	8,44	124	8,4	119	7,7	+2	-5
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	93	6,71	115	7,78	96	6,2	+22	-19
Середня заробітна плата	9000	-	9919	-	11220	-	+919	+1301

* Складено автором самостійно на основі статистичної інформації досліджуваного підприємства

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати збільшуються в 2018 році проти 2017 року на 1% та зменшуються в 2019 р.проти 2015 на 1,58 %, що свідчить про погіршення рівня стимулювання персоналу підприємства.

На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників на неприбутковому підприємстві Родинська міська лікарня доцільно:

- підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці;
- забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою;

- здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності персоналу підприємства.

Родинська міська лікарня як заклад охорони здоров'я у формі комунального некомерційного підприємства має виключне дискреційне повноваження щодо формування політики оплати праці в межах підприємства. Нарахування та виплата заробітної плати здійснюється за рішенням керівника Родинської міської лікарні, з дотриманням встановлених гарантій працівнику. Система заробітної плати медичних працівників встановлюється в розрізі категорій:

- лікарі;
- середній та молодший медичний персонал;
- адміністративно-управлінський персонал;
- обслуговуючий персонал.

Система зарплати лікарів ґрунтується на встановленні схемного посадового окладу, системи підвищень і надбавок. Схемний посадовий оклад залежить від посади (лікар-хірург, лікар-інтерн чи лікарі інших спеціальностей) з врахуванням кваліфікаційної категорії.

Для працівників охорони здоров'я встановлені наступні норми робочого часу:

- 38,5 годин на тиждень для лікарів та фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою (середній медичний персонал), медичних реєстраторів, дезінфекторів, за винятком тих, що працюють в шкідливих умовах, що працюють в лікарнях, профілакторіях, клініках, лабораторіях тощо;

- 33 години на тиждень для лікарів зайнятих виключно амбулаторним прийомом хворих;

- 40 годин на тиждень для керівників, провізорів, молодших медичних сестер тощо.

При нарахуванні заробітної плати працівникам Родинської міської лікарні керівник виходить із окладу за тарифним розрядом, до якого додають

підвищення окладу. Доплати і надбавки встановлюються на величину окладу з урахуванням підвищень. Для працівників лікарні із погодинною формою оплати праці діє схема оплати праці, що зображено на рис. 2.3.

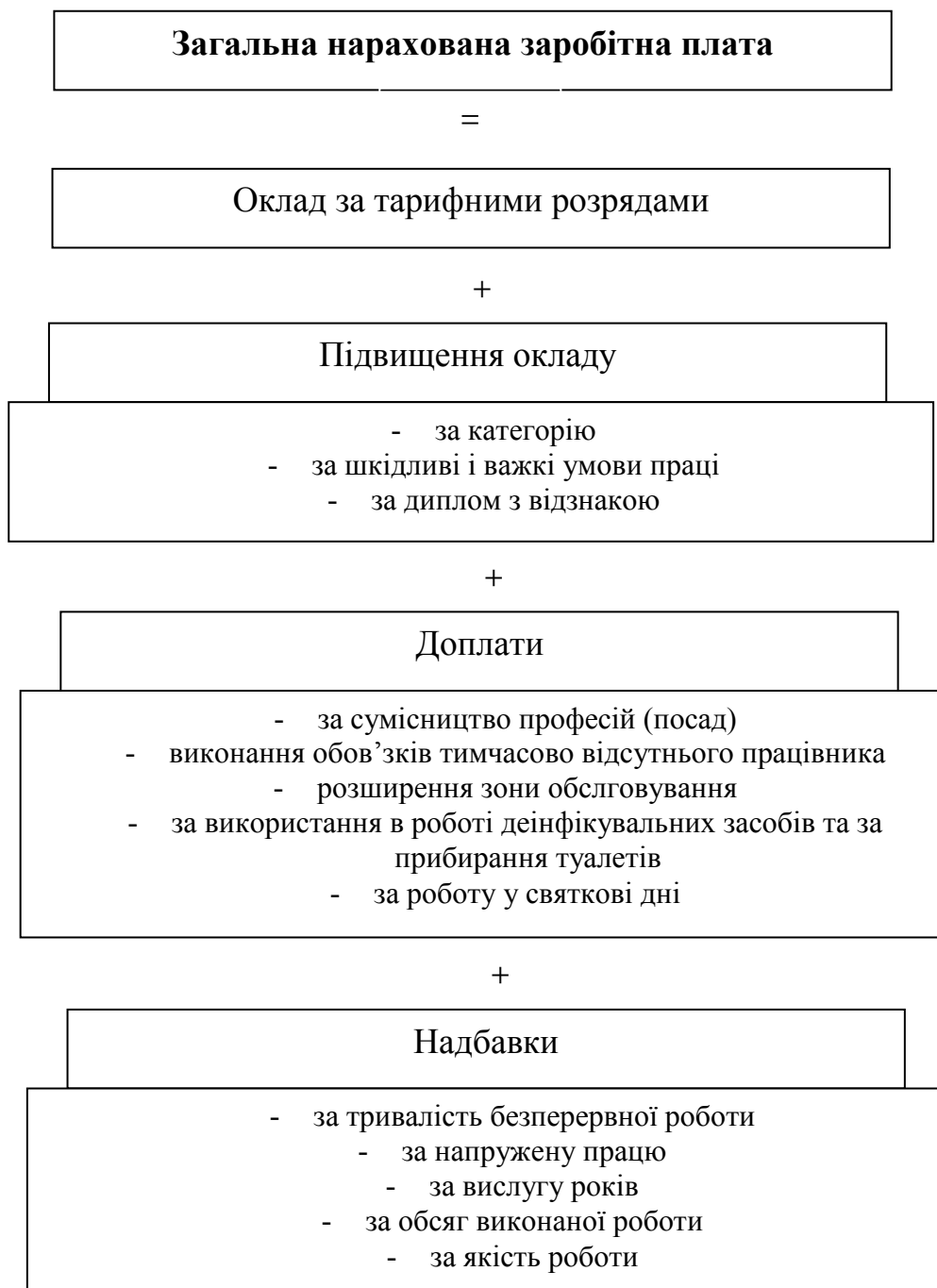


Рисунок 2.3 – Схема нарахування заробітної плати для працівників лікарні*

* Складено автором самостійно

Доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт здійснюються у розмірі до 50 % посадового окладу працівника за рішенням керівника лікарні у випадку виконання працівниками роботи меншою чисельністю працівників, ніж за встановленими нормами (нормативами).

Працівникам лікарні можуть встановлюватись надбавки в розмірі до 50 % посадового окладу (тарифної ставки):

- за високі досягнення у праці;
- за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання);
- за складність, напруженість у роботі.

Граничний розмір таких надбавок для одного працівника лікарні не повинен перевищувати 50 % посадового окладу.

Преміювання працівників здійснюється у межах фонду заробітної плати, розмір премії працівника залежить від особистого внеску в загальні результати роботи підрозділу або лікарні в цілому і граничними розмірами не обмежується. Керівник Родинської міської лікарні має право надавати працівникам матеріальну допомогу, у тому числі на оздоровлення, у сумі не більше ніж один посадовий оклад на рік, крім матеріальної допомоги на поховання.

Лікарям усіх спеціальностей (крім лікарів-інтернів, що мають диплом з відзнакою після закінчення вищих медичних навчальних закладів, посадовий оклад, визначений за тарифними розрядами, підвищується протягом 5 років на 5 %.

Надбавка за вислугу років виплачується керівнику лікарні, його заступникам з числа лікарів, заступникам головного лікаря з медсестринства, керівникам структурних підрозділів з числа лікарів, головним медичним сестрам, лікарям усіх спеціальностей, професіоналам з вищою немедичною освітою, що допущені до медичної діяльності в Родинській міській лікарні, фахівцям з базовою вищою та неповною вищою медичною освітою усіх спеціальностей.

Надбавка за вислугу років установлюється медичним працівникам лікарні залежно від стажу роботи (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Розмір надбавки за вислугу років*

Стаж роботи у лікарні	Розмір щомісячної надбавки до посадового окладу, %
Понад 3 роки	10
Понад 10 років	20
Понад 20 років	30

* Складено автором самостійно на основі статистичної інформації досліджуваного підприємства

Надбавки за тривалість безперервної роботи в Родинській міській лікарні нараховуються лікарям, дільничним медичним сестрам, медичним сестрам загальної практики – сімейної медицини за наступними ставками:

- від 3 до 5 років безперервної роботи – 10%;
- від 5 до 7 років – 20%;
- понад 9 років – 40%.

Щомісяця також виплачується надбавка за обсяг виконаної роботи лікарям (сестрам медичним).

Надбавка за якість виконаної роботи встановлюється за погодженням з організацією вищого рівня, для чого кожен показник якості оцінюється в цілому по лікарні в балах (0 або 0,1), загальна максимальна сума яких становить 1 бал.

Медичним працівникам Родинської міської лікарні, які забезпечують збір та обробку інформації, необхідної для визначення показників якості, надбавка за якість виконаної роботи встановлюється за рішенням керівника лікарні, для чого кожен показник якості оцінюється в цілому по закладу в балах (0 або 0,05), загальна сума яких становить 0,5 балів.

Проте в досліджуваній лікарні не має чіткої, обґрунтованої шкали показників і критеріїв оцінки якості виконаної роботи, показники встановлюють керівником на основі особистих міркувань. Методика оцінки

якості виконаної роботи в Родинській міській лікарні потребує подальшої розробки.

Крім того, заслуговують на дороблення та удосконалення інші показники доплат і надбавок працівникам, а також сама система оплати праці за сутністю.

2.3 Визначення напрямів адміністрування системи управління персоналу в неприбутковій організації Родинська міська лікарня

На основі здійсненого аналізу ефективності системи управління персоналом на неприбутковому підприємстві Родинська міська лікарня пропонується удосконалення адміністрування системи управління персоналом за наступними напрямками:

- розробка і впровадження грейдингової системи оплати праці для медичних працівників;
- формування системи розвитку персоналу підприємства шляхом впровадження атестації на основі щорічної оцінки діяльності;
- розробка та впровадження методики формування компетентностей лікарів.

Пропонується впроваджувати в систему стимулювання Родинської міської лікарні врахування матеріальних і нематеріальних потреб працівників (рис.2.4).

В сучасних умовах господарювання стає очевидною неефективність організації заробітної плати на основі централізованого планування та жорсткої тарифної системи, що зумовило появу на підприємствах безтарифних систем оплати праці. Вказані системи мають певні спільні риси [63, с.275]:

- всі працівники лікарні ставляться в однакові умови внаслідок скасування стабільних тарифних ставок і посадових окладів;

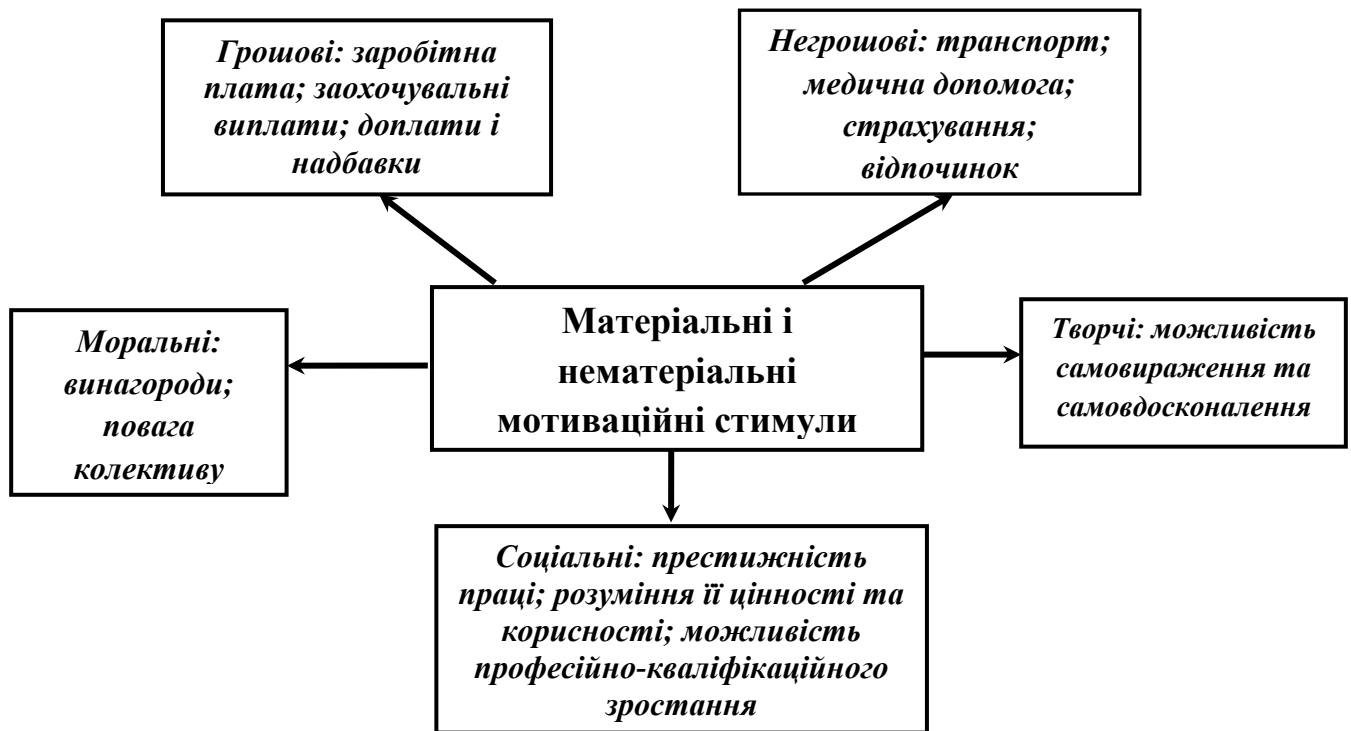


Рисунок 2.4 - Матеріальні та нематеріальні мотиваційні стимули на лікарняних підприємствах

*Складено автором самостійно

- для медичних працівників, які виконують найпростіші роботи (молодший обслуговуючий персонал) встановлюється єдиний для підприємства мінімум;

- розробляється і затверджується шкала співвідношень в оплаті праці різної складності з мінімально можливою кількістю рівнів (6-12 кваліфікаційних груп працівників).

По-перше, визначається вся сума заробітної плати, що зароблена колективом, а потім вона розподіляється між працівниками лікарні з пропорційно встановленим коефіцієнтам (балам) та відпрацьованому кожним працівником часу. З метою запобігання зрівнялівці формуються умови додаткової диференціації нарахованої заробітної плати, а саме: враховуються кваліфікація працівника, якість роботи, виконання виробничих завдань, трудова дисципліна, взаємодопомога, умови праці тощо. Тобто за попередньо

встановленими коефіцієнтами здійснюється розподіл колективного заробітку, в цьому є сутність безтарифних систем оплати праці.

На реальний заробіток кожного окремого працівника впливають чотири чинники:

- кінцевих результати колективної діяльності;
- встановлений працівнику коефіцієнт;
- відпрацьований час;
- особисте ставлення кожного працівника до спільної справи.

Можливі зміни шкали оцінювання і встановлення заробітку кожного місяця, кожного кварталу, проте найчастіше шкала змінюється один раз на рік.

Під грейдингом взагалі розуміють систему процедур з оцінювання і ранжування посад, наслідком якого є розподіл останніх за групам, чи, власне, грейдами, відповідно до їх цінності для підприємства. Грейд (від англ. grade – ступінь, клас, ранг) - група посад, що мають приблизно однакову цінність та значущість для діяльності підприємства. Кількість грейдів може змінюватись від 5–7 до 20. Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, або «вилка окладів», що періодично переглядається, тоді як сама система грейдів залишається незмінною [64, с. 44].

Для визначення персонального окладу працівника всередині посадової «вилки» окладів потрібно здійснити оцінку потенційної цінності самого працівника для підприємства, що залежить від його кваліфікації, досвіду, професійних знань і рівня розвитку професійних компетенцій.

Переваги і недоліки грейдингу наведено в табл. 2.12.

Кожен з ключових чинників оцінки посади персоналу лікарні пропонується розділити на п'ять рівнів: відповідальність, досвід роботи, кваліфікація, рівень впливу на роботу підприємства, складність роботи.

Керівник лікарні разом з підлеглими має оцінити всі посади за допомогою цих рівнів, відповідно балами від 1-го до 5-ти. Впровадження грейдингової системи починається зі з'ясування цінності кожної посади в

компанії. Потім згідно з цим критерієм здійснюється оцінка всіх посад, на підставі якої й розробляється тарифікатор (табл. 2.13).

Таблиця 2.12 - Переваги і недоліки грейдингової системи оплати праці*

Переваги	Недоліки
Забезпечує ефективну схему винагороди, зокрема оклади, соціальний пакет, премії	Потребує великих розходів на розроблення, впровадження, підтримку в робочому стані
Оптимізує організаційну структуру підприємства	Потребує залучення великої кількості експертів до першопочаткової розробки системи грейдів
Основа для формування стратегії розвитку персоналу	Підтримка системи в актуальному стані викликає великі складності, оскільки необхідно враховувати і відслідковувати велику кількість елементів і взаємозалежностей
Забезпечує незалежне оцінювання співробітників стосовно відповідності посадам, які вони займають	Розроблення умов переміщення між грейдами викликає різні проблеми (організаційні, фінансові, психологічні тощо)
Дає змогу порівнювати взаємозалежність рівня доходу працівника на конкретній посаді з відносною цінністю його позиції порівняно з іншими наявними в компанії	Існують складності справедливого, об'єктивного оцінювання параметрів, які складно піддаються формалізації
Допомагає керівництву приймати рішення про індексацію заробітної плати відповідно стратегічних вимог розвитку	Велика вірогідність суб'єктивного підходу як під час розроблення і першопочаткового оцінювання грейдів, так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду
Підвищує мотивацію персоналу, стимулює його розвиток	Складність забезпечення об'єктивності і прозорості оцінювання викликають емоційні і психологічні проблеми, які знижують мотивацію співробітників
Забезпечує прозорість перспектив росту для співробітників	
Скорочує плінність кадрів	
Зменшує ефекти «вигорання» співробітників, які знаходяться тривалий час на одній і тійсамій посаді	

*Розроблено автором на основі [65, с.593-594]

На основі розробленої в табл.2.13 шкали проводиться об'єднання посад в групи на основі набраних балів, що формує єдину лінійну шкалу оцінювання співробітників лікарні, за якою порівнюються посади зовсім різних підрозділів. Так забезпечується ранжування всіх посад по цінності для лікарні, тобто формується своєрідна сегментація персоналу [66].

З використання грейдування для неприбуткового підприємства доцільно сформувати систему компенсацій, надбавок, доплат і пільг, що сприяє удосконаленню витрат на заробітну плату персоналу на основі покращення організаційної структури і штатного розкладу на відміну від

Таблиця 2.13 - Ключові фактори оцінки посад*

Рівні фактору	Опис рівня
<i>Фактор 1. Професійні знання</i>	
1	Вистачає повної середньої або неповної вищої освіти, спеціальні знання не потрібні
2	Наявність вищої освіти, не обов'язково профільної,
3	Вища профільна освіта є бажаною, вільне володіння спеціалізованими методиками
4	Вища профільна освіта, ґрунтовні спеціальні і базові знання у суміжних областях діяльності
5	Вища профільна освіта, спеціальні знання в галузі інновацій
<i>Фактор 2. Комунікаційні навички</i>	
1	Комунікації в середині лікарні між співробітниками однакові за статусом, практично відсутні контакти зі споживачами і зовнішніми організаціями
2	Періодичні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями під контролем безпосереднього керівника
3	Регулярні зовнішні і внутрішні контакти, зовнішні контакти на рівні виконавців входять до функціональних обов'язків
4	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій
5	Зовнішні комунікації на високому посадовому рівні. Необхідні високопрофесійні навички ділового спілкування
<i>Фактор 3. Складність роботи</i>	
1	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
2	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, що не потребують особливих зусиль
3	Різнманітна робота, що вимагає застосування елементів аналізу, логічного мислення і вибору напрямів вирішення поставлених завдань
4	Робота передбачає детальний аналіз, вибір методів вирішення різних проблем, координацію із суміжними підрозділами
5	Робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, з виділенням, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
<i>Фактор 4. Самостійність в роботі (свобода дій працівника, межі відповідальності)</i>	
1	Немає потреби в ухваленні самостійних рішень, слідування певним інструкціям, повноваження обмежені, є постійний контроль
2	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником
3	Цілі визначені керівництвом, планування і організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
4	Формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей
5	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання, дотримуючись стратегії підприємства

*Розроблено автором

від скорочення розміру фонду оплати праці. Основа системи побудови грейдів – оплата роботодавця працівникові за отриманий результат, тобто заробляю більше той, хто накопичує досвід, підвищує кваліфікацію, має здатність до багатофункціональності в діяльності. [67, с. 155]. За умови грамотного і ефективного використання системи формування окладів

можливо підвищити ефективність використання фонду оплати праці на 10–40%, а до цього прагне будь-яке підприємство.

В якості заходів щодо формування системи розвитку персоналу на досліджуваному неприбутковому підприємстві пропонується впровадження атестації персоналу, що є особливо актуальним в сучасних мовах функціонування, коли невизначеність чинників зовнішнього середовища та постійні зміни в структурі і законодавчих нормах діяльності лікарні потребують швидкого реагування і ротації працівників і керівників певних рівнів управління. Під час проведення атестації персоналу в різних видах і формах відбувається накопичення інформації стосовно професійної діяльності працівника, його ділових та особистісних якостей за весь міжатестаційний період та наявно видно динаміку змін даних показників за весь період роботи в лікарні. Це підвищує об'єктивність оцінки працівника, зменшуючи вплив суб'єктивізму та формалізму, що виражається в певних ознаках, а саме [68, с.48]:

- «проекція» - виникнення стану припису працівникові, що оцінюється, почуттів або намірів того, хто оцінює;

- «луна» - виникнення процесу неправомірного узагальнення певних окремих рис в характері працівника, що оцінюється;

- «атрибуція» - елемент суб'єктивної оцінки, при якому керівник приписує підлеглому здібності або риси, що відмічені в іншого працівника, який чимось схожий на того, що атестують;

- «очікування» - різновид суб'єктивної оцінки, що залежить від виправдовування працівником очікувань керівника, які можуть не збігатися з очікуваннями організації;

- оцінка «з першого погляду» - заснована на переконанні, що тільки перше враження – правильне, тоді впродовж довготривалого періоду керівник оцінює працівників тільки «з першого погляду», хоча це не є правильно ;

- упередження до працівника зі стажем - засноване на переконанні, що працівник з більшим стажем завжди краще, ніж з меншим, отже, впродовж довготривалого періоду керівник оцінює працівників зі стажем більш прихильно;

- вибіркковість сприйняття - одна із причин суб'єктивності оцінки: кожен із нас помічає та запам'ятовує тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення, до того ж до сприйняття яких ми найбільше підготовлені.

Проведення атестації працівників лікарні дозволить отримати економічний і соціальний ефект, який виражається в наступному (табл.2.14).

Таблиця 2.14 - Характеристика соціального і економічного ефектів від проведення атестації працівників лікарні*

Соціальний ефект	Економічний ефект
Підвищення рівня нематеріальної мотивації персоналу лікарні внаслідок визнання з боку керівників всіх досягнень осіб, котрі пройшли атестацію, ідентифікація персоналу з цілями підприємства	Зниження витрат за раціональнішого підбору, розстановки і використання персоналу, звільнення неприбуткового підприємства від професійно непридатних, вдосконалення структури персоналу
Встановлення дієвого зворотного зв'язку між підлеглими та керівниками, адекватніше розуміння працівником цілей та завдань своєї трудової діяльності, своєчасне внесення до неї необхідних коректив	Підвищення продуктивності праці працівників лікарні шляхом регулярного доведення до них вимог до роботи, трудової поведінки, прагнення працівників відповідати цим вимогам
Підвищення рівня прихильності працівників до лікарні, її організаційної культури, поліпшення мікроклімату в колективі	Підвищення якості обслуговування пацієнтів впровадження інновацій в результаті розвитку та більш повного використання трудового потенціалу працівників, що регулярно проходять атестацію
Виявлення потреб працівників в професійному навчанні шляхом оцінки відповідності рівня їх компетентності вимогам посади, що вони займають	Зменшення витрат через зниження плинності кадрів за рахунок підвищення рівня вмотивованості персоналу, планування їх трудової кар'єри
Залучення персоналу до управління лікарнею, вирішення питань, пов'язаних із розстановкою і використанням працівників, усуненням кругової поруки й взаємної невимогливості в трудовому колективі	Формування резерву керівників

*Складено автором самостійно

У процесі проведення атестації персоналу лікарні доцільно застосовувати певні кількісні методи оцінки якостей працівників (рис.2.5):

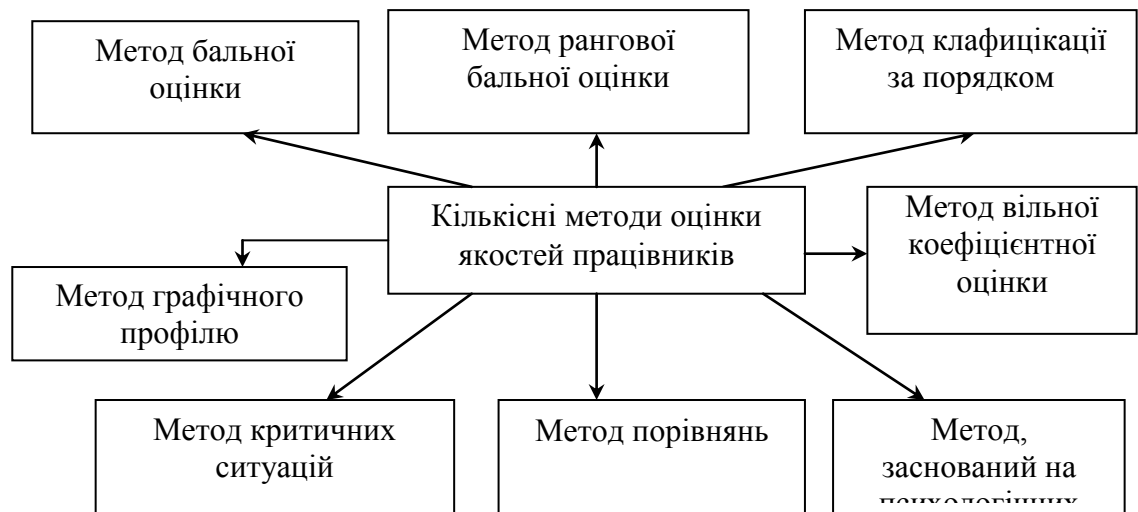


Рисунок 2.5 – Кількісні методи оцінки якостей працівника лікарні*

Перелічені методи гармонійно доповнюють якісні методи оцінки персоналу в процесі здійснення атестації, що мають описовий характер. Окрему групу методів оцінювання працівників при атестації складають комбіновані методи, що охоплюють, а саме:

- тестування;
- анкетування;
- метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей;
- система заданого групування працівників;
- ділові ігри.

Розробка та впровадження методики оцінки компетентностей фахівців менеджерів потребує з'ясування їх переліку, необхідних і доцільних якостей.

Модель фахівця лікарні повинна бути заснована на двох основних групах компетентностей: ключових і спеціальних.

До перших відносяться соціальні, культурні, комунікаційні, індивідуально-особистісні і дослідні компетенції.

До спеціальних компетенцій фахівців лікарні повинні входити наступні:

- комунікації з органами влади, з органами управління закладами охорони здоров'я, медичними організаціями і міжсекторальна співпраця;
- інформаційний менеджмент;
- законодавче і нормативне забезпечення діяльності у сфері охорони здоров'я;
- комунікаційний менеджмент;
- інноваційний менеджмент;
- дотримання етичних і деонтологічних норм;
- проблеми біоетики;
- самоменеджмент.

Спеціальні компетенції реалізуються на основі наступних знань і навичків:

- стратегічне планування розвитку і функціонування медичного закладу;
- контроль за ефективністю діяльності лікарні і безперервне управління якістю медичної допомоги;
- управління ресурсами лікарні;
- організація профілактичних заходів з охорони здоров'я;
- координація розробки і впровадження інноваційних медичних технологій;
- підготовка кадрів, мотивація ефективної праці і підвищення кваліфікації;
- координація дій лікарні в надзвичайних ситуаціях;
- етика медичного менеджменту і організаційна культура лікарні;
- психологія медичного менеджменту;
- антикризовий менеджменту медичних закладах.

Формування компетентностей менеджерів лікарні повинно бути засновано на наступних принципах (рис.2.6):

Формування компетентностей лікарів-менеджерів містить базові, функціональні та рольові компетенції.

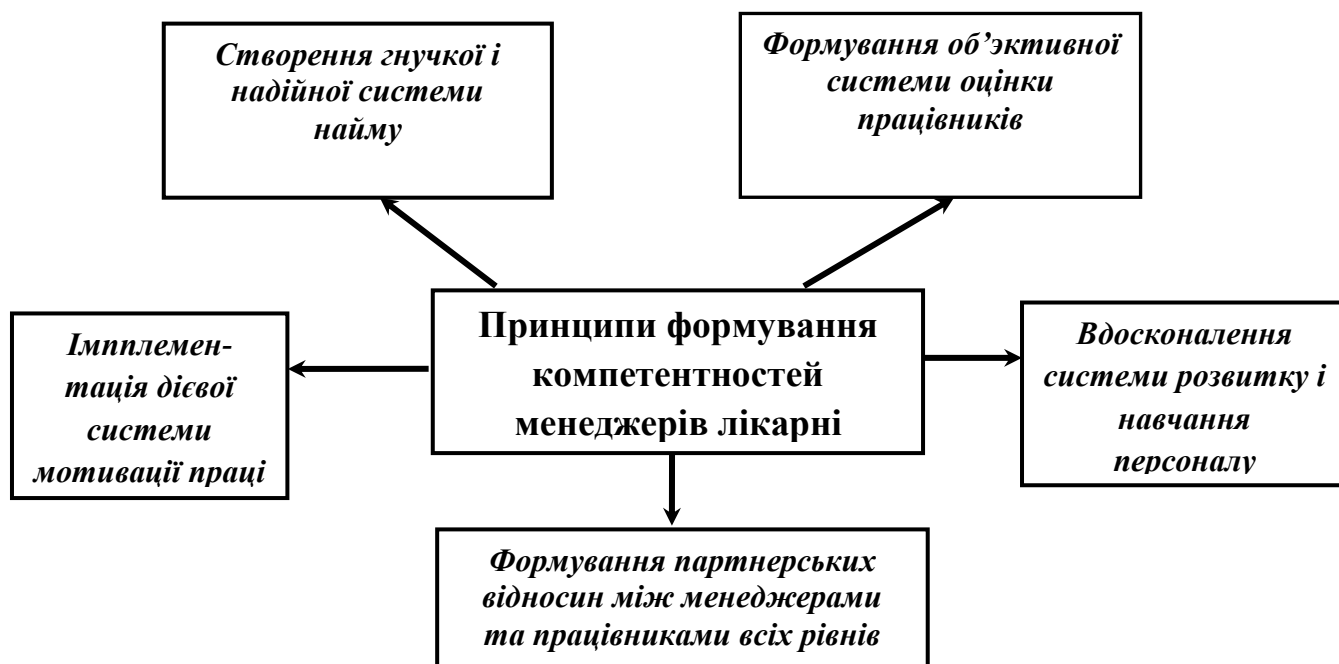


Рисунок 2.6 – Принципи формування компетентностей менеджерів лікарні*

Складено автором на основі [69, с.12]

Базові компетенції формуються керівником вищого рівня, перелік цих компетенцій характеризує ідеального керівника – відданість справі, сприйняття змін, робота в команді, відповідальність, ініціативність тощо.

Функціональні компетенції формуються на основі кваліфікаційних вимог до посади і базуються на виробничих функціях, що виконує певний працівник. Оцінка їх здійснюється шляхом проведення атестації.

Рольові компетенції складають ситуативний набір, що відображає ситуативний напрям розвитку бізнесу. Вони характеризують профіль посади в певній організації протягом тривалого періоду часу, реалізуються в поведінці працівника.

Висновки до розділу 2

1. Здійснено діагностику існуючої системи управління персоналом досліджуваного підприємства Родинська міська лікарня, а саме: аналіз динаміки чисельності персоналу за 3 роки, його загальної структури,

структури за освітою, за статтю, за стажом роботи, оцінено ефективність використання персоналу.

2. На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників на неприбутковому підприємстві Родинська міська лікарня доцільно підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці; здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності персоналу підприємства. З'ясовано, що досліджуваній лікарні не має чіткої, обґрунтованої шкали показників і критеріїв оцінки якості виконаної роботи, показники встановлюють керівником на основі особистих міркувань. Методика оцінки якості виконаної роботи в Родинській міській лікарні потребує подальшої розробки.

3. На основі здійсненого аналізу ефективності системи управління персоналом в неприбутковій організації Родинська міська лікарня пропонується удосконалення адміністрування системи управління персоналом за такими напрямками: розробка і впровадження грейдингової системи оплати праці для медичних працівників; формування системи розвитку персоналу підприємства шляхом впровадження атестації на основі щорічної оцінки діяльності; розробка та впровадження методики формування компетентностей лікарів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Розробка і впровадження грейдингової системи оплати праці

В попередньому розділі дослідницької роботи в якості заходу щодо покращення адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства – міської лікарні запропоновано впровадження грейдингової системи оплати праці лікарів. Головна особливість гребування оплати праці - адаптація нематеріального показника оцінки «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент.

Фахівці в галузі застосування нових систем оплати праці на підприємствах виділяють два підходи щодо формування грейдингової системи на підприємствах, на основі яких працівникові встановлюється посадові оклади. За умови використання першого підходу грейди розробляються на основі результатів оцінювання посад працівників, другий підхід заснований на результатах оцінювання компетенцій працівника (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Характеристика підходів до формування системи грейдів на підприємстві*

Перший підхід	Другий підхід
Аналіз та характеристика посад	Затвердження кількості грейдів на підприємстві
Процедура оцінювання посад	Формування компетенцій, якими повинні володіти працівники в рамках кожного грейду
Формування грейдів	
Встановлення розміру посадових окладів для кожного грейду	
Віднесення працівника до відповідного грейду залежно від посади, яку він обіймає	
Оцінювання компетенцій працівника	
	Віднесення працівника до грейду за результатами оцінювання компетенцій
Встановлення працівнику посадового окладу	

*Сформовано автором

Відповідно до складеної таблиці грейдинг працівників передбачає як грейдинг посад, так і оцінювання самих працівників.

Для кожної посади та для кожного грейду розробляється достатньо широка «вилка» окладів. Для встановлення персонального окладу працівника всередині посадової «вилки» окладів доцільно здійснити оцінку потенційної цінності самого працівника для підприємства, яка включає його кваліфікацію, досвід, професійні знання та навички і рівень розвитку професійних компетенцій.

Тобто органічним продовженням і необхідною умовою впровадження системи грейдування на підприємстві є розробка ефективної і нескладної системи оцінювання персоналу, організація якого безпосередньо залежить від можливостей підприємства. Можна запровадити просте формальне оцінювання рівня освіти і професіонального стажу, тоді як має сенс разом із застосуванням грейдигової системи здійснювати комплексне оцінювання працівників за професійними компетенціями працівників.

Система оплати праці на основі грейдування заснована тільки на об'єктивній оцінці певної діяльності працівників, спроможна мотивувати їх і виглядає соціально об'єктивною, оскільки гарантує фіксовану частину оплати праці. При грейдуванні основна частина заробітної плати лікарів залежить від кількості пацієнтів, що відвідали лікарню протягом певного період часу, а також від грейду, у якому знаходиться працівник, тобто стимулює його індивідуальну роботу. Змінна частина заробітної плати лікарів нараховується за виконання і перевиконання плану обслуговування пацієнтів з урахуванням рівня якості обслуговування. Застосування такої мотиваційної складової дозволить коригувати розмір оплати праці лікарів з урахуванням рівня обслуговування пацієнтів лікарні в цілому, що доцільно прописати в положенні про преміювання лікарів.

Для оцінки значущості і цінності посади на неприбутковому підприємстві – лікарні, доцільно окреслити критерії ранжування і здійснити

їх оцінку в балах. Посади рекомендується оцінювати за трьома критеріями знань, навичків та досвіду:

- професійні знання, які містять наявність у працівника теоретичної і практичної обізнаності про процедури, що потрібно виконувати на посаді, знання теоретичних моделей і фахових положень;
- комунікаційні навички що забезпечують підтримку ефективної безпосередньої міжособистісної взаємодії з колегами, пацієнтами, громадськістю;
- складність і різноманітність знань і навичків, що вкрай потрібно для ефективної діяльності у складних і різноманітних сферах, включає аналітичні і світоглядні навички, планування, консультації, координації та управління підлеглими.

Кожна посада повинна містити унікальні елементи знань з певним балансом між розглянутими критеріями.

З метою призначення чітких і нескладних критеріїв оцінювання доцільно сформулювати описові рівні оцінювання посад за факторами кількості яких повинна бути оптимальною, враховуючи специфіку підприємства, для якого створюється грейдингова система. Кожен фактор може мати різноманітну кількість рівнів, але для забезпечення єдиного підходу до оцінювання посад і оплати праці, рекомендується використовувати однакову кількість описових рівнів для всіх факторів.

Наступним етапом здійснюється впорядкування посад за їх цінністю на основі розробки факторів оцінювання, які повинні бути єдиними для посад і нескладними, а саме: професійні знання, управління співробітниками, складність роботи, відповідальність (див. табл.2.13).

Кожному рівню присвоюються певна кількість балів в залежності від ступеня складності і прояву рівня, тобто:

- рівень 1— 1-2 бал;
- рівень 2 — 3-4 бали;
- рівень 3 — 5-6 балів;

- рівень 4 — 7-8 балів;
- рівень 5 – 9-10 балів.

Встановлення вагомості факторів виконує група експертів в складі фахівців відділу організації оплати праці аналогічних підприємств і досліджуваного підприємства, керівники різних рівнів управління. Найпростішим у практичному використанні є метод бального оцінювання. Експерти мають оцінити важливість (значущість) факторів оцінювання посад за 10 бальною шкалою:

- 1 бал — фактор неважливий;
- 2–4 бали — фактор не дуже важливий;
- 5–7 балів — фактор важливий;
- 8–10 балів — фактор дуже важливий.

Результати оцінки значущості рівнів експертами наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Оцінка значущості рівнів посад*

№	Фактор оцінювання посад	Оцінка, бал (від 1 до 10)			
		1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт
1	Професійні знання	7	8	8	9
2	Управління співробітниками	5	4	6	5
3	Складність роботи	7	8	6	6
4	Самостійність в роботі (свобода дій працівника, межі відповідальності)	7	6	7	6

*Складено автором

Вагомість кожного фактора визначається сумуванням балів, за якими експерти оцінили кожен фактор. На основі аналізу визначаються підсумкові бали та коефіцієнти вагомості a_i за формулою 3.1:

$$a_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (3.1)$$

де a_i — сума балів, яку набрав i -тий фактор;

n — кількість факторів.

Визначення вагомості факторів здійснюється шляхом розподілу 100 балів між факторами з урахуванням їх значущості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання, % *

№	Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості
1	Професійні знання	30
2	Управління співробітниками	25
3	Складність роботи	20
4	Самостійність в роботі (свобода дій працівника, межі відповідальності)	25
Разом		100

*Розроблено автором

Розраховані коефіцієнти вагомості вважаються максимальними балами для відповідних факторів.

Наступним етапом розробки системи грейдування на підприємстві після вибору факторів оцінювання та визначення їх вагомості оцінюються всі посади на підприємстві за основними факторами. Результати оцінювання окремих посад в Родинській міській лікарні наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Бальна оцінка посад, бали*

Посада	Оцінка за фактором				Сума балів
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Керівник	30	20	25	25	100
Головний лікар	30	20	25	20	95
Керівник відділення	30	15	15	25	85
Головний лікар відділення	30	15	20	20	85
Лікар вищої категорії	25	15	15	20	75
Лікар першої категорії	25	15	15	15	70
Старша медсестра	25	10	20	10	65
Медсестра	25	5	10	10	50
Молодший обслуговуючий персонал	20	5	15	10	50

*Розроблено автором

Залежно від кількості набраних балів (табл. 3.4) здійснюється ієрархічне розташування посад, потім їх групують в грейди. Останній виступає діапазоном «оцінок» (балів) посад, всередині якого вони

вважаються рівноцінними для підприємства та мають однаковий розмір оплати.

Для формування грейдів в медичному закладі використовується метод визначення діапазонів грейдів на основі групування посад, що належать до однієї категорії (професійної групи) і мають незначні розбіжності у балах. Сгруповані за цим методом грейди можуть розміститися таким чином:

- 5-й грейд: директор (100 балів), головний лікар (95 балів);
- 4-й грейд: керівник відділення (85 балів), головний лікар відділення (85 балів);
- 3-й грейд: лікар вищої категорії (75 балів), лікар першої категорії (70 балів);
- 2-й грейд: старша медсестра (65 балів);
- 1-й грейд: медсестра (50 балів), молодший обслуговуючий персонал (50 балів).

Після формування системи грейдів встановлюються розміри основної заробітної плати для посад, що потрапили до кожного грейду з урахуванням значень заробітних плат і посадових окладів фахівців відповідних професійних груп та міжпосадового співвідношення посадових окладів. На підставі коефіцієнтів міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів керівників, фахівців і робітників сформовані міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці, результати надано в табл. 3.5.

За даними табл.3.5 співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого грейду становить 1,5:5,0; мінімальними – 1,0:4,6; максимальними – 2,0:5,4. Абсолютне зростання до 3-го грейду – регресивне, з 3-го до 5-го прогресивне, далі – регресивне. Ширина діапазону становить 0,8 (3, 5, 6-й грейди) і 1,0 (1, 2, 4-й грейди). Оскільки більшість посад 4-го грейду безпосередньо впливає на кінцевий результат інноваційної діяльності підприємства, для підвищення ефективності стимулювання працівників здійснено розширення діапазону для даного грейду. Перекриття у діапазонах для всіх грейдів становить 0,2.

Таблиця 3.5 - Міжкваліфікаційні співвідношення для оплати праці персоналу міської лікарні*

Грейд	$K_{\min}$	$K_{\max}$	Середнє значення в діапазоні, $K_{\text{ср}}$	Абсолютне зростання, $K_{\text{ср}}$	Відносне зростання, $K_{\text{ср}}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
5	4,6	5,4	5,0	0,8	16	0,8	0,2
4	3,6	4,8	4,2	1,0	23,8	1,0	0,2
3	2,6	3,8	3,2	0,9	28,12	0,8	0,3
2	1,7	2,9	2,3	0,8	34,7	1,0	0,3
1	1,0	2,0	1,5	-	-	1,0	-

*Розроблено автором

Діапазони посадових окладів в грейдах персоналу міської лікарні наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Діапазони посадових окладів в грейдах персоналу міської лікарні, грн.*

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
5	21725	25504	23614,5
4	17002	22670	19836
3	12280	17947	15114
2	8029	13697	10863
1	4723	9446	7084,5

*Розроблено автором

Інтервали коефіцієнтів, що сформовано, перетворюються у «вилку» посадових окладів шляхом добутку мінімального та максимального коефіцієнтів на встановлену в міській лікарні мінімальну заробітну плату.

3.2 Рекомендації щодо проведення атестації персоналу неприбуткової організації

В якості пропозицій щодо проведення атестації працівників міської лікарні як складової системи розвитку її персоналу уявляється доцільним

запропонувати особливості здійснення оцінки персоналу в Японії, що ґрунтуються на пріоритетах персоналу:

- перший пріоритет - необхідність в проведенні повної оцінки результатів роботи працівника, здібностей, характеру, здатності до певного виду праці, що формує основу у вирішенні питань стосовно управління кар'єрою персоналу з метою підвищення важливості мотивації працівників;

- другий – доволі жорсткий зв'язок між результатами оцінки працівників та питаннями оплати праці й преміювання. Для реалізації названого пріоритету пропонується щорічно у визначену встановлену дату, наприклад, 1 квітня, здійснювати перегляд окладів персоналу лікарні з метою підвищення або зниження їх і переведення працівника на іншу посаду або до іншого грейду в залежності від результатів оцінки. Пропонується також шляхом проведеної спрощеної оцінки діяльності кожного працівника кожного місяця здійснювати перегляд відсотка преміювання (змінної його частини) відповідно до проявлених працівником за місяць роботи здібностей та результатів праці;

- третій пріоритет – дотримання регулярності та обов'язковості проведення оцінки для всіх категорій працівників лікарні, що сприяє створенню оптимального психологічного клімату в колективі. Для реалізації вказаної пропозиції необхідна документальна основа у вигляді форми оціночних листів або картки оцінки кадрів. Уявляється доцільним застосування бальної система оцінки, що сприяє підвищенню розміру заробітної плати: наприклад, коли працівник набрав 96—100 балів, то заробітна плата збільшиться на 8%, якщо 80—89 балів, то на 6 % і т.д. У випадку, що кінцева оцінка когось із працівників складе менше 50 балів, то підвищення в оплаті праці не здійснюється, якщо працівник набрав менше 30 балів – здійснюється зниження посадового окладу працівника з відповідним переведенням його на іншу посаду і в інший грейд. Ефективним є застосування підходу до преміювання співробітників лікарні на основі усереднення балів і порівняння досягнень працівників. На основі

розрахованих коефіцієнтів кожному працівнику встановлюють розмір премії, що попередньо нараховують на групу працівників [70, с. 148-149].

В якості прикладу в табл.3.7 наведено розрахунок щомісячної оцінки в балах та коефіцієнтів розподілу премій для працівників неврологічного відділення.

Таблиця 3.7 - Розрахунок коефіцієнтів преміювання працівників неврологічного відділення*

Посада працівника відділення	Грейд	Оцінка роботи в балах за місяць, бал	Коефіцієнт преміювання	Зміна грейду і окладу (+,-)
Головний лікар відділення	4	85	1,18	
Лікар вищої категорії 1	3	65	0,90	- (2)
Лікар вищої категорії 2	3	75	1,04	
Лікар 1 категорії 1	3	85	1,18	
Лікар 1 категорії 2	3	55	0,76	- (2)
Старша медсестра	2	75	1,04	
Медсестра 1	2	70	0,97	
Медсестра 2	2	65	0,90	
МОП 1	1	70	0,97	+ (2)
МОП 2	1	75	1,04	+ (2)

*Сформовано автором

В якості найпоширеніших методів оцінки працівників неприбуткових підприємств доцільно застосування в досліджуваній лікарні наступних:

- порівняння – оцінка проводиться шляхом суб’єктивного порівняння між двома кандидатами з метою з’ясування, хто з них краще працював на протязі періоду оцінки;

- шкали – для оцінки кожного працівника будується шкала від найменшого до найбільшого значення із заданим інтервалом: 1,3,5,7,9;

- детального опису особистості – формулюється характеристика працівника з відповідним йому описом за певними балами та їх критеріями, а саме: працелюбність оцінюють наступним чином: 5 – дуже працелюбний; 4 – старанно працює; 3 – задовільно працює; 2 – несерйозно працює; 1 – незадовільно працює;

- комплексний – містить в собі оцінку працівника з різних аспектів діяльності із застосуванням рівнів ранжування: високий, середній, низький тощо;

- самооцінки – заснований на формуванні самоаналізу та самозвіту працівника.

Використання запропонованого підходу до оцінки працівників міської лікарні призведе до раціональної плинності працівників та просування на посадах виключно за об'єктивними критеріями. Разом з тим таким підходом формується можливість забезпечити професіоналізм в управлінні медичним підприємством, створити та розвивати кадровий резерв вта підвищити ефективність роботи лікарні [71, с. 56].

Сьогодні у галузі розвитку персоналу і методик проведення його оцінки достатньо поширеними є використання комплексних методик оцінки персоналу, а саме діагностичних систем, що дозволяють налаштовуватися на конкретні умови, побажання та вимоги замовника, але в тих межах, які завжди існують.

Уявляється доцільним для міської лікарні запропонувати впровадження діагностична система оцінки персоналу, що містить наступні розрахунки:

1. Розрахунок оцінки професійних та особистих якостей працівника (П). Для його визначення здійснюється оцінка прояву кожної з ознак з урахуванням їх питомої значущості, обумовленої експертним шляхом, окремо для керівників, фахівців-лікарів, іншого персоналу:

$$P = \sqrt{a_{ij} \cdot x_i},$$

де i - порядковий номер ознаки;

j – рівень прояву ознаки;

a_{ij} – кількісна міра ознаки у працівника;

x_i - питома значущість ознаки в загальній оцінці.

2. Розрахунок оцінки рівня кваліфікації працівника (K), визначається за формулою:

$$K=(OB+CT)/3,$$

де OB – оцінка освіти ($OB=1,2$);

CT – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

3 – постійна величина, що відповідає сумі максимальних оцінок ($OB + CT$).

3. Розрахунок оцінки складності виконуваних робіт (C), для чого за кожною ознакою встановлені значення за ступенем ускладнення робіт.

4. Розрахунок оцінки результатів праці (P) шляхом здійснення оцінки рівня прояву кожної з таких ознак. Кількісні оцінки за кожною з ознак визначаються шляхом зіставлення фактично досягнутих результатів із критеріями оцінки у вигляді отриманих завдань, встановлених термінів, середнього рівня досягнутих результатів за групою працівників. Розраховується аналогічно показнику Π .

5. Розрахунок комплексної оцінки результатів праці і ділових якостей працівників (D) на основі врахування всіх розглянутих вище показників оцінки:

$$D=\Pi \cdot K+P \cdot C.$$

Отже, доцільно зазначити, що оцінка менеджерів і інших працівників лікарні має особливе значення через значущість їх роботи.

Варто виділити 7 основних кроків проведення неперіодичної атестації персоналу міської лікарні, що наведено на рис. 3.1.

В якості одного із способів проведення щорічної оцінки персоналу медичної установи доцільно запропонувати використання HR-аутсорсингу - форми господарських взаємовідносин між замовником (медичною установою) та виконавцем, коли компанія концентрується на основних



Рисунок 3.1 - Етапи проведення неперіодичної атестації персоналу лікарні*

*Складено автором на основі [72, с.161]

видах діяльності, а функцію в області розвитку персоналу шляхом проведення щорічної і щомісячної оцінок і відповідальність за її ефективність передає професійному виконавцю (аутсорсеру), вузькому

спеціалісту в області розвитку і оцінки персоналу підприємств, що має відповідний досвід, знання, навички, технічні засоби [72].

Основні переваги HR-аутсорсингу для покращення адміністрування системи управління персоналом полягають в наступному [74, с.180]:

- забезпечення професійного підходу при підборі кадрів і з надання послуг з кадрового обліку підприємства;
- зменшення витрат на функції, які передаються аутсорсеру, він здійснює їх дешевше завдяки ефекту масштабу (наприклад, витрати на підбір персоналу, адаптацію, навчання працівників тощо);
- зберігання доцільного ліміту штатних одиниць, при цьому зберігаючи або збільшуючи свої трудові ресурси в аутсорсинговій формі;
- систематичне надання послуг оцінки персоналу підприємства;
- відсутність потреби в атестації кожного робочого місця в самій установі.

З точки зору зменшення витрат на персонал HR-аутсорсинг сприяє перетворенню фіксованих витрат медичного підприємства на змінні. Проте існують певні ризики впровадження на медичному підприємстві HR-аутсорсингу, які обов'язково потрібно враховувати ризики [73]:

- загроза часткової втрата контролю над власними ресурсами;
- ризик банкрутства аутсорсера;
- можливість передачі конфіденційної інформації в чужі руки;
- відрив керівництва від деяких процесів діяльності компанії.

В якості практичного заходу щодо впровадження атестації персоналу лікарні пропонується застосування автоматизованої системи оцінки персоналу Assessment Tools, що призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в електронному режимі он-лайн з підготовкою звітів та управлінських рішень. Модуль Assessment Tools дозволяє автоматизувати основні процеси управління розвитком персоналу в сфері атестаційних заходів. Результати оцінки та атестації за допомогою казаного програмного модулю доцільно використовувати для автоматичного формування програм

розвитку лікарів. Запропонований програмний продукт Assessment Tools доцільно інтегрувати в існуючу корпоративну інформаційну систему лікарні, що дозволить використовувати актуальну інформацію в особистих справах лікарів та управлінського персоналу окремих відділень. Підтримка рольового доступу, а також можливостей розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів) дозволяють організувати процедуру проведення атестації персоналу лікарні на достатньо високому рівні.

Assessment Tools має ряд технічних переваг, а саме: збір даних; інтерпретація та аналіз даних; представлення даних; підбір співробітників на вакантні посади; архівне зберігання даних та забезпечення безпеки інформації на всіх етапах [74].

Програмний модуль дозволяє налаштовувати певні рольові призначення, а саме:

- лікарі, медсестри, молодший обслуговуючий персонал (має можливість користування);
- HR-менеджери (аутсорсери), що мають дозвіл бачити області відповідальності призначених менеджерів, налаштування критеріїв оцінки персоналу, що атестується, налаштування шкал та видів оцінки персоналу, звіти та графіки за результатами проведених атестацій;
- менеджери лікарні, яким дозволено бачити всю поточну ситуацію в онлайн режимі - графік всіх планових атестацій, результати минулих атестацій, електронна особиста справа кожного працівника лікарні.

3.3 Формування професійних компетентностей лікарів

Вимоги до конкурентоспроможності фахівців в певній галузі діяльності обумовлюють наявність у них не лише знань та вмінь із фахової галузі, а й і компетентності в їх застосуванні. За думками відомих вчених в галузі менеджменту персоналу якість роботи фахівця визначається саме компетентністю, а не наявністю у нього знань чи компетенцій.

Професія лікаря потребує встановити достатньо високі вимоги до фахівців, адже діяльність лікарів практично завжди визначає, яке буде далі жити і працювати пацієнт після проведеної лікарем діагностики і лікування. Очевидно, що вимоги до професійної компетентності лікарів є найбільш високими за інших спеціалістів.

Професійна компетентність спеціалістів медичного профілю є складною багаторівневою характеристикою, вимоги до якої обумовлені освітньо-кваліфікаційними характеристиками кожної окремої медичної спеціальності.

Професійну компетентність та професійне становлення лікарів досліджували багато українських та зарубіжних науковців. Найбільш повне визначення вказаного поняття запропонував В. William Ventres - він виділяє наступні стадії професійного розвитку лікаря:

- професійна компетентність,
- здатність працювати лікарем,
- відповідальність за власні дії,
- клінічні уміння,
- приналежність особи до професійного середовища [75].

Доцільно відзначити, що професійні вимоги відносно спеціальності сімейного лікаря в Україні є набагато вищими від вимог, що висуваються до вузько орієнтованих лікарів, оскільки сімейний лікар як початкова ланка медичної допомоги повинен забезпечувати первинну обробку даних від пацієнтів, визначати, до кого саме з вузьких спеціалістів необхідно направити пацієнта, а отже, є визначальним механізмом у процесі лікування.

Посадова інструкція сімейного лікаря передбачає, що на основі чинного законодавства України (тобто незалежно від жодних факторів, зокрема фінансового статусу пацієнта, його віросповідання чи расової приналежності) він зобов'язаний:

- надати кваліфіковану медичну допомогу окремій особі та його родині;
- за потреби долучає до консультацій інших спеціалістів;

- визначає потребу в госпіталізації пацієнту;
- проводить профілактичну роботу;
- організовує медико-соціальну й побутову допомогу саодиноким, інвалідам тощо;
- дотримується принципів медичної деонтології;
- надає консультативну допомогу сім'ям із питань планування сім'ї, етики, психології, гігієни, соціальних аспектів сімейного життя, виховання дітей, підготовки їх до перебування у дитячих дошкільних закладах, навчання в школі та організації профорієнтації.

Аналізуючи наведений перелік обов'язків сімейного лікаря, варто констатувати, що спеціалізація сімейного лікаря є надто соціально спрямованою, адже обумовлює необхідність постійної взаємодії з роинами пацієнтів (навіть не з одним пацієнтом) та з іншими спеціалістами. Саме тому наявність чи відсутність чіткої, розвинутої, сформованої професійної компетентності у сімейного лікаря сприяє налагодженню спільної роботи всіх інших лікарів.

Фахівці в галузі менеджменту персоналу медичних закладів, аналізуючи поняття професійного розвитку фахівця, виокремлюють певні характеристики професійної компетентності: мотивацію, комплекс «знання-уміння-навички», самосвідомість фахівця (відображена в здатності до саморефлексії та самокоригування). Головною метою формування професійної компетентності лікаря виступає його конкурентоспроможність, що проявляється у здатності проводити активні комунікації у фаховому середовищі, організовувати професійну діяльність на достатньому рівні, швидко і обґрунтовано приймати рішення в нестандартних ситуаціях, аналізувати та коригувати власну професійну діяльність, а також постійно професійно розвиватися.

На основі адаптації загальної структури професійної компетентності фахівців пропонується певні підвиди професійної компетентності лікаря (табл.3.8).

Таблиця 3.8 - Характеристика підвидів професійної компетентності лікаря*

Найменування компетентності	Характеристика
Функціональна	Фахові знання та навички спеціаліста, теоретичні та клінічні знання медичних наук та навички практичного застосування цих знань при постановці діагнозу та процедурі лікування хворих
Інтелектуальна	Уміння критичного мислення, тобто професійного мислення, уміння аналізу та синтезу інформації щодо симптоматики, скарг, діагностичних процедур, розвитку захворювання та результативності терапії
Ситуативна	Уміння адаптуватися та приймати рішення залежно від обставин, що включає як динаміку стану пацієнта та рішення щодо діагностичних процедур та лікувальних маніпуляцій, так і ситуативність рішень при взаємодії з іншими учасниками медичного процесу
Соціальна	Уміння та навички ефективної взаємодії в медичному професійному середовищі, що включають взаємодію з пацієнтом та його рідними, взаємодію з іншим медичним персоналом та керівництвом, а також взаємодію у медичному середовищі та приналежність до нього на загальному рівні

*Сформовано автором

Для досліджуваної міської лікарні варто запропонувати розширену систему підвидів професійної компетентності лікарів (рис.3.2).

Когнітивна компетентність містить в собі медичні знання, операційна означає спроможність прийняття лікарем рішень, мотиваційна містить мотивацію лікаря до медичної діяльності, технологічна включає проведення діагностичних та лікувальних процедур, способи організації діяльності та взаємодії з іншими відділеннями при лікуванні, етична означає відповідність поведінки лікаря базовим етичним принципам, прийнятим у медичному товаристві країни, соціальну характеризує особливості взаємодії лікаря у

медичному середовищі з іншими його учасниками відповідно до існуючих соціальних норм та стандартів, поведінкова характеризує особливості поведінки у складних ситуаціях, стратегії взаємодії, особливості емоційної саморегуляції та самоконтролю фахівця.



Рисунок 3.2 – Підвиди професійної компетентності лікарів*

*Сформовано автором

Наступний етап формування професійної компетентності лікаря - це визначення її компонентів. Згідно з проведеним аналізом літератури виділяються три провідні компоненти в структурі професійної компетентності:

- когнітивна (знання лікаря: медичні, правові, деонтологічні);
- мотиваційно-вольова (мотивація сімейного лікаря до вибору професії, а також система його цінностей);
- організаційно-діяльнісна (власне практичне втілення того, як саме сімейний лікар організовує свою роботу).

Характеристику кожного компонента наведено в табл.3.9.

В рамках організаційно-діяльнісної складової компоненти професійної компетенції лікаря доцільно здійснити аналіз психологічної складової, цей компонент поданий уміньми лікаря грамотно та професійно спілкуватися з

пацієнтами, а також умінням чітко, доступною мовою пояснювати пацієнту про його хворобу, не перенавантажуючи мову термінологічним апаратом.

Таблиця 3.9 - Характеристика компонентів професійної компетентності лікаря*

Найменування компоненту	Характеристика	Приклади використання
Когнітивний	Представлений знаннями медицини, а також базовими деонтологічними, етико-правовими та психологічними знаннями, які потребують постійного поновлення	Уникання пацієнта чи повідомлення неправдивої інформації з соціального погляду виступає негативним явищем, водночас надання неправдивої інформації пацієнту про діагноз останньої стадії онкологічного захворювання може бути деонтологічно схвальним рішенням
Мотиваційно-вольовий	Мотивація лікаря до професійної діяльності, укорінена у мотивації вибору професії та системі цінностей лікаря, а також представлена сукупністю вольових характеристик фахівця	Самомоніторинг та саморегуляція лікаря, який взаємодіє з великою кількістю пацієнтів, внаслідок чого отримує емоційні стреси
Організаційно-діяльнісний	Власне уміння та навички організації роботи з пацієнтами та іншими учасниками лікувального процесу, стратегіями поведінки	Приниження або залякування лікарем пацієнта виступає проявом низької професійної соціальної компетентності, коли компроміс та адаптація лікаря з пацієнтом – високої

*Сформовано автором

Пропонується до впровадження в розвиток компетентностей лікарів основних показників, за якими визначається професійна компетентність:

- етична відповідальність перед собою та іншими: пацієнтами та співробітниками - означає дотримання лікарем етичних стандартів поведінки при роботі з родиною, власні погляди, які відповідають світовим стандартам,

здатність лікаря протистояти поглядам керівництва, якщо вони суперечать світовим етичним стандартам;

- надійність лікаря - чітке виконання лікарем своїх обов'язків згідно з визначеними протоколами, розкладом тощо, навіть в умовах роботи з великою кількістю людей;

- орієнтованість на професію означає мотивацію лікаря до наявної спеціалізації з метою допомоги іншим, усвідомлення власної відповідальності як основної ланки медичної допомоги, усвідомлення важливості професії;

- вміння соціальної взаємодії, а саме: розуміння почуттів, бажань і думок інших, врахування чужої точки зору при прийнятті рішення, корекція власної поведінки відповідно до прийнятих у суспільстві стандартів поведінки, повага до пацієнтів, особливо у контексті взаємодії з усією родиною;

- саморозвиток та здатність до адаптації, тобто встановлення перед собою нових цілей та їх досягнення, постійне навчання та саморозвиток, зокрема щодо способів взаємодії з пацієнтами, нових соціальних стандартів, здатність швидко адаптуватися у незвичайних ситуаціях, стресостійкість лікаря,

- культурний компонент означає повагу до культури власної країни та субкультур, які розвиваються на території, здатність лікаря ефективно працювати з пацієнтами інших культур та національностей, відсутність упередженості;

- комунікативний компонент, тобто вміння слухати та розуміти інших, а також уміння висловлювати свою думку, повага у спілкуванні, подолання комунікативного бар'єру;

- робота в команді, а саме: вміння співпрацювати з пацієнтом задля з'ясування діагнозу, при роботі з родиною – комплексна взаємодія з усіма членами, вміння співпрацювати з іншими співробітниками-лікарями.

Висновки за розділом 3

1. На підставі проведених розрахунків щодо формування грейдингової системи оплати праці в Родинській міській лікарні запропоновано використання в якості факторів оцінювання посад лікарів професійні знання, управління співробітниками, складність роботи, відповідальність. З використанням експертної оцінки запропоновано розподілити всі посади досліджуваної медичної організації за 5 грейдами. Розмір оплати праці в кожному грейді визначається з використанням відповідних співвідношень між грейдами та значення мінімальної заробітної плати.

2. В якості пропозицій щодо проведення атестації працівників міської лікарні як складової системи розвитку її персоналу уявляється доцільним запропонувати особливості здійснення оцінки персоналу в Японії, що ґрунтуються на пріоритетах персоналу, запропоновано впровадження діагностичної системи оцінки персоналу. В якості одного із способів проведення щорічної оцінки персоналу медичної установи пропонується використання HR-аутсорсингу та застосування автоматизованої системи оцінки персоналу Assessment Tools.

3. В якості професійних компетентностей лікаря запропоновано чотири підвиди компетенцій: функціональна, інтелектуальна, ситуативна і соціальна. Виділяються три провідні компоненти в структурі професійної компетентності: когнітивна; мотиваційно-вольова; організаційно-діяльнісна.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано сукупність теоретичних та методичних положень, а також розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації. Отримані в роботі результати дозволяють обґрунтувати заходи щодо покращення управління персоналом Родинської міської лікарні.

1. Проведене дослідження використання дефініції «адміністрування» в працях різних науковців дозволило систематизувати існуючі її формулювання та окреслити, що у теорії і практиці менеджменту адміністрування діагностується багатоаспектно й диференційовано. В якості складових процесу адміністрування проаналізовано його функції та методи, розглянуто процедуру формування останніх на підприємстві.

2. За результатами аналізу використання дефініції «персонал» науковцями узагальнено, що персонал – це сукупність працівників, що володіють необхідними професійними знаннями та навичками та досвідом практичної роботи, склад яких здатний змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. На основі аналізу сутності дефініції «управління персоналом» запропоновано два підходи до її формування – інституційний і функціональний. Аналіз складових управління персоналом – принципів, методів, функцій - дозволив поєднати їх в певну структуру – систему управління персоналом на підприємстві, яка має багатоступеневу структуру з великою кількістю напрямів діяльності.

3. Здійснено характеристику особливостей адміністрування системи управління персоналом в неприбутковій організації шляхом визначення рис, притаманних неприбутковій організації та певних процесів, що формує систему вимог до управління її персоналом; розглянуто специфіку кадрового менеджменту в медичних установах.

4. Здійснено діагностику існуючої системи управління персоналом досліджуваного підприємства Родинська міська лікарня, а саме: аналіз динаміки чисельності персоналу за 3 роки, його загальної структури, структури за освітою, за статтю, за стажем роботи, оцінено ефективність використання персоналу.

5. На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників на неприбутковому підприємстві Родинська міська лікарня з'ясовано, що в досліджуваній лікарні не має чіткої, обґрунтованої шкали показників і критеріїв оцінки якості виконаної роботи, показники встановлюють керівником на основі особистих міркувань. Методика оцінки якості виконаної роботи в Родинській міській лікарні потребує подальшої розробки.

6. На основі здійсненого аналізу ефективності системи управління персоналом в неприбутковій організації Родинська міська лікарня пропонується удосконалення адміністрування системи управління персоналом за такими напрямками: розробка і впровадження грейдингової системи оплати праці для медичних працівників; формування системи розвитку персоналу підприємства шляхом впровадження атестації на основі щорічної оцінки діяльності; розробка та впровадження методики формування компетентностей лікарів.

7. На підставі проведених розрахунків щодо формування грейдингової системи оплати праці в Родинській міській лікарні запропоновано використання в якості факторів оцінювання посад лікарів професійні знання, управління співробітниками, складність роботи, відповідальність. Розмір оплати праці в кожному грейді визначається з використанням відповідних співвідношень між грейдами та значення мінімальної заробітної плати.

8. В якості пропозицій щодо проведення атестації працівників міської лікарні як складової системи розвитку її персоналу уявляється доцільним запропонувати особливості здійснення оцінки персоналу в Японії, що ґрунтуються на пріоритетах персоналу, запропоновано впровадження діагностичної системи оцінки персоналу. В якості одного із способів проведення щорічної оцінки персоналу медичної установи пропонується

використання HR-аутсорсингу та застосування автоматизованої системи оцінки персоналу Assessment Tools.

9. В якості професійних компетентностей лікаря запропоновано чотири підвиди компетенцій: функціональна, інтелектуальна, ситуативна і соціальна. Виділяються три провідні компоненти в структурі професійної компетентності: когнітивна; мотиваційно-вольова; організаційно-діяльнісна.

10. Результати роботи опубліковані в фаховому науковому виданні Ефективна економіка та матеріалах Міжнародної наукової студентської конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки», м. Запоріжжя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оболенський О. Ю. Державне управління: підручник. Вища освіта XX століття. Київ: Знання, 2009. 582 с.
2. Management / Oxford Dictionaries. URL: <http://oxforddictionaries.com/definition/management> (date of application 25.10.2020).
3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т.8: Публічне врядування / [под общ. и научн. ред. В. С. Загорського]. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 712 с.
4. Вильсон В. Наука государственного управления. URL: http://big.convdocs.org/v17579/вильсон_в._наука_государственного_управления (дата звернення 26.10.2020).
5. Яковлєв І.П. Публічне адміністрування у сфері державної митної справи: термінологічний пошук. Європейські перспективи. 2015. №6. С. 119-125.
6. Лазор О.Я., Лазор О. Д. Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. Університетські наукові записки. 2015. №56. С.111-121.
7. Longman exams Dictionary. Pearson education Limited. – edinburgh : [S. n.], 2006.
8. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі ре-гулювання суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. фах. вид. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581> (дата звернення 28.10.2020).
9. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Харків: ДокНа-укДержУпр, 2010. № 1. С. 16–22.
10. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. Публічне управління. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013->

3/doc/1/06.pdf (дата звернення 28.10.2020).

11. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «Державне управління», «Публічне адміністрування», «Публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації.

URL:<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865> (дата звернення 28.10.2020).

12. Семенчук Т. Б. Сутність категорії «Публічне адміністрування» та передумови її формування. Вісник економіки транспорту і пром. 2013. № 42. С. 385–389.

13. Кондратюк Т. В. Становлення порівняльного публічного адміністрування як теоретико-методологічного напрямку дослідження механізмів державного управління. Науковий вісник академії муніципального управління. Серія «Управління». 2010. №3. С.297-305.

14. Бондар Ю. А. Менеджмент в органах державної влади. Наукові праці Кіровоградської національного технічного університету. Економічні науки. 2013. Вип.24. С.206-212.

15. О. В. Серов. Анализ терминологического обеспечения категориально-понятийного аппарата в сфере знаний «публичное управление и администрирование». Державне управління: теорія і практика. 2016. № 2. С. 15 – 23.

16. Державне управління: теорія і практика / [В. Б. Авер'янов, В. В. Цветков, В. М. Шаповал та ін.]. К.: НАН України, ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, Юрінком Інтер, 2008. 432 с.

17. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / [за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка]. Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2002. 352 с.

18. Нижник Н.Р. Проблеми сьогодення державного управління в Україні/ Університетські наукові записки. 2007. № 3 (23). С. 14-19.

19. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку// Кол. авт.: Н.Р.Нижник, С.Д.Дубенко, Н. Г. Плахотнюк та ін.; за заг.ред. Н.Р.Нижник. К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. 288 с.

20. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. Державне управління: теорія та практика. 2010. №2. URL: [http:// www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf) (дата звернення 1.11.2020).
21. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов. Москва: Страхование Ревю, 2004. 356 с.
22. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г, Попов О. М. Управління персоналом. Запоріжжя: ЗДІА, 2007. -161 с.
23. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2007. № 4(42). С. 219-181.
24. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа . Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1(20). С. 69-73.
25. Крушельницька О.В.Мельничук Д. П. Управління персоналом. М-во освіти і науки України. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2009. 308 с.
26. Покропивний С. Ф. Экономика предприятия. [пер. с укр., 2-го перераб. и доп. изд.]. К.: КНЭУ, 2002. 608 с.
27. Макаровська Т.П., Бондар Н. М. Економіка підприємства. К.: МАУП, 2003. 304 с.
28. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
29. Балабанова Л.В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
30. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
31. Горецкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании. Управление человеческим потенциалом. 2009. №2 (18). С.15-19.
32. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2009. 295 с.

33. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2015. С. 43-46.
34. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
35. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2015. 506 с.
36. Марр Р., Фіастер А. Людські ресурси управління. М.: Справа, 2003. С.11-22
37. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия. [4-е изд., перераб. и доп.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 670 с.
38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. [2-ге вид., перероблене й доповнене]. К.: Кондор, 2006. 308 с.
39. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. [2-ге вид.].К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
40. Файоль А., Эмерсон Г. и др. Управление – это наука и искусство М.: Республика, 2002. С.12.
41. Тамберг В., Бадьин А., Грябой М. Новая парадигма управления человеческими ресурсами. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm255.html> (Дата звернення 04.11.2020).
42. Дрофа В.В., Половинко В.С. Управление персоналом научно-производственных организаций. М.: Информ-Знание; Омск: Наследие, Диалог-Сибирь, 2001. 208 с.
43. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
44. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України. Дебет-Кредит. 2004. №19. С. 2-5.
45. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

5. 46. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf. (дата звернення 18.11.2020).

47. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств. Проблеми теорії і практики управління. 2014. №4. С. 71-76.

48. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. БІЗНЕСІНФОРМ, 2013. №10.

49. Пушкар'єв М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. К., 2014. С. 23-35.

50. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві. Персонал. 2013. №8. С. 32-36.

51. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. Україна: аспекти праці. 2013. №6. С. 8-19.

52. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

53. Carnevale D.G. Organizational Development in the Public Sector Boulder, Colo : Westview Press, 2003. 629 p.

54. Дзюндзюк В. Б., Мартинюк С. М. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. Державне будівництво. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48 (дата звернення 20.11.2020).

55. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія/ К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.

56. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach. [3rd ed.]. San Francisco: Jossey Bass, 2009. 457 p.

57. Thom N., Ritz A/ Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. 336 p.

58. Щегорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект/ Державне будівництво. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32 (Дата звернення 19.11.2020).

59. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

60. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія. [за заг. ред. В.М. Олуйка]. К.: НАДУ, 2008. 418 с.

61. Дзюндзюк В. Б., Мартинюк С. М. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. Державне будівництво. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48 (дата звернення 20.11.2020).

62. Указ Президента України Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення 21.11.2020).

63. Грязнов А.Я. Основы организации и оплаты труда. М.:БЕК,2005. 635 с.

64. Кобзиста І. Л. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах/ Агросвіт, 2018. №1. С. 42-46.

65. Лозовський О. М., Таран О. А., Таран В. С. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2009. № 647. С. 591-596.

66. Павлюченко О. Удар грейдом. Ассоциация консультантов по подбору персонала. URL: <http://www.apsc.ru/?nid=4097> (дата звернення 22.11.2020).

67. Запорожан Л., Барабан В., Запорожан М. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами. Економічний аналіз, 2011. №8. С. 155-157

68. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=4&y=2014> (дата звернення 23.11.2020)

69. Идрисов А. Б. Стратегия на ключевых компетенциях и динамических способностях. Экономические стратегии. 2015. №1. С.11-15
70. Мельник А. Ф., Кононенко Т. О. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Вип.1(12). С. 146-156.
71. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення процедури атестації державних службовців: порівняльно-правовий аналіз. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 1. С. 55-62.
72. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах. Управління розвитком. 2012. № 1. С.159-161
73. Лысак А. HR-аутсорсинг: данные исследования. URL: <http://www.trainings.ua/article/1852.html> (дата звернення 23.11.2020)
74. Голуб В. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала: юридические аспекты. Управление персоналом. Киев, Издательство HRD. 2011. № 7 (214). С.30-33.
75. W. B. Ventres, «Becoming a Doctor: One Physician's Journey Beyond Competence». Journal of graduate medical education, 2014. Vol. 6, № 4, p. 631– 633.

ДОДАТОК АДекану факультету економіки та менеджментуОлейнікову О.А.Студента групи МБАМ-19Дзюміна Б. Є.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 «Менеджмент»(«Бізнес-адміністрування»)**З А Я В А**

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

«Адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації»і призначити науковим керівником к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

Випускної кваліфікаційної роботи _____ Мізіна О. В.
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 725від «28» вересня 2020 рокуЗавідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

ДОДАТОК Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис_____

ДОДАТОК В

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ МАГІСТРА

Дзюмін Богдан Євгенович

(прізвище, ім'я, по батькові)

№ п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідоцтва	Кількість друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
1	Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення	Ефективна економіка, 2020. - № 12	0,84	Мізіна О. В.
2	Діагностика системи управління персоналом неприбуткового підприємства	Матеріали міжнародної наукової студентської конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки», М. Запоріжжя, 2020. С. 17-22	0,37	Мізіна О. В.

Автор

(підпис)

Дзюмін Б. Є.

(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Мізіна О. В.

(прізвище, ініціали)