

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Організація роботи менеджера в закладах охорони здоров'я**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 2 курсу 12-291М групи  
Спеціальності 073 Менеджмент.

Управління закладами охорони здоров'я

Освітньо-професійної (наукової)  
програми Менеджмент

**Лаврикова Оксана Валентинівна**

Керівник: к.е.н., доц. Казакова Т.С.

Рецензент: к.е.н., доц. Ковальов В.В.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В РАКУРСІ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ</b> .....	5
1.1 Сутність корпоративної культури.....	5
1.2 Значення мотивації персоналу в поліпшенні діяльності організацій.....	11
1.3 Способи та методи мотивації персоналу.....	15
<b>РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОЇ КЛІНІЧНОЇ ЛІКАРНІ ІМЕНІ ТРОПІНИХ</b> .....	19
2.1 Характеристика діяльності клінічної лікарні ім. Афанасія і Ольги Тропіних.....	19
2.2 Дослідження задоволеності пацієнтів.....	21
2.3 Аналіз процесу управління персоналом.....	25
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ</b> .....	33
3.1 Розробка положення щодо мотивації персоналу.....	33
3.2 Розробка корпоративного кодексу співробітників .....	35
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	42
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	44

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської роботи.** Заклади охорони здоров'я, орієнтовані на поліпшення діяльності потребують компетентного, залученого до процесу персоналу. Залученість персоналу в процес змін багато в чому визначається корпоративною культурою, цінностями, що розділяються більшістю співробітників організації. Тому формування корпоративної культури адекватної процесу змін є актуальним завданням.

Метод управління персоналом, орієнтований на досягнення цілей організації і виконання її місії, передбачає використання керівником феномена корпоративної культури як стратегічного ресурсу організації. Формування корпоративної культури – тривалий і складний процес, основні напрямки якого визначаються керівництвом організації. Для здійснення даного напрямку управлінської діяльності керівника потрібне відповідне методичне забезпечення, за допомогою якого він би зміг оцінювати стан корпоративної культури закладу охорони здоров'я і впливати на основні напрямки розвитку.

Поліпшення діяльності закладів охорони здоров'я пов'язано зі змінами в структурі і практиці здійснення процесів в організації, а значить безпосередньо стосується персоналу, зайнятого в цих процесах. Від залучення персоналу в процес поліпшення діяльності залежить результат всіх програм організаційних змін. Якщо в них не закладено цінності, відповідні стратегії постійного поліпшення, адекватні заходи стимулювання, то програми організаційних змін приречені на провал, персонал буде гасити будь-яку подібну ініціативу керівництва.

**Мета магістерської роботи** є дослідити діяльність роботи Херсонської міської клінічної лікарні імені Афанасія і Ольги Тропіних та проаналізувати в ракурсі корпоративних цінностей.

**Завдання:** визначити сутність корпоративної культури, сформулювати значення мотивації персоналу в поліпшенні діяльності організацій, охарактеризувати способи та методи мотивації персоналу, надати

характеристику діяльності клінічної лікарні імені Афанасія і Ольги Тропіних, проаналізувати процес управління персоналом, розробити положення щодо мотивації персоналу, та розробити корпоративний кодекс співробітників.

**Об'єктом дослідження** є система методів дослідження корпоративної культури клінічної лікарні імені Афанасія і Ольги Тропіних.

**Предметом дослідження** мотивація персоналу, дослідження задоволеності пацієнтів.

**Методи дослідження.** Для дослідження даної теми було використано такі методи: аналіз інформаційних джерел, внутрішньої документації установи, інтерв'ювання співробітників, статистичні методи обробки і візуалізації даних.

**Джерела дослідження.** Для дослідження теми магістерської роботи ми використовували законодавчу базу України, статистичні дані, довідник установ щодо діяльності закладів охорони здоров'я, наукові конференції, інтернет-ресурси.

**Наукова новизна** дослідження яке ми провели полягає у розробці та удосконаленні методів

**Практичне та науково-пізнавальне значення** полягає в тому, що проведене дослідження дозволяє Херсонській клінічній лікарні імені Афанасія і Ольги Тропіних використати розробки положень та кодексу для покращення корпоративної культури та мотивації співробітників.

**Апробація результатів.** Результати апробації представлені в матеріалах V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти», м. Херсон, 2020 р.

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

## РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В РАКУРСІ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ

### 1.1 Сутність корпоративної культури

Під корпоративною культурою найчастіше розуміється сукупність певної поведінки і способів прийняття рішень, прийнятих усіма, які включають в себе, те, що думають, відчують і як діють співробітники на робочому місці. Іншими словами, культура - це те, яким чином співробітники виконують роботу. Сьогодні корпоративна культура фірми вважається головним чинником її конкурентоспроможності, тому стає найважливішим елементом системи управління персоналом. Корпоративну культуру можна вважати внутрішньою кодом організації. Вона виконує численні функції.

В таблиці 1.1 пропонуємо розглянути функції корпоративної культури

*Табл. 1.1*

#### Функції корпоративної культури

<b>Функція</b>	<b>Інтерпретація</b>
Духовна	Колективний дух, атмосфера організації, її корпоративне особа, образ, унікальність
Стратегічна	Організація будує своє майбутнє на ринку
Маркетингова	Визначення позиції організації на ринку
Технологічна	Консолідація працівників, їх відданість і лояльність
Охоронна	При дотриманні співробітниками певних правил, заборон, норм створюється бар'єр від зовнішніх впливів - таким чином, підтримується стабільність організації
Адаптивна	Створюються умови для приємної внутрішньої

	комунікації, для прийняття працівниками організації
Комунікаційна	Відсутність конфліктів між працівниками, надання правильної та своєчасної інформації про все, що відбувається в компанії, все це полегшує взаєморозуміння між персоналом
Орієнтаційна	Діяльність працівників організовується певним чином - для досягнення цілей організації
Мотиваційна	Щоб співробітники працювали ефективно, їм пропонують певні мотивації, стимули
Іміджева	Створюється якесь культурне ядро, за допомогою якого формується образ організації в очах, як співробітників, так і клієнтів

Корпоративна культура згуртовує співробітників і визначає, як вони повинні відноситися один до одного. Допомагає організації адаптуватися в зовнішньому середовищі. При цьому важлива внутрішня інтеграція.

Культура організації складається з окремих елементів. Всі вони невловимі, що не вимірювані в кількісних показниках.

- Місія організації, її роль в суспільстві, основні цілі та завдання діяльності;

- Цінності (ціннісні установки - поняття про допустимому і неприпустимому), які підтримує організація і працюють в ній люди і крізь призму яких оцінюються всі дії співробітників.

- Моделі поведінки (варіанти реагувань в різних ситуаціях, як звичайних і стандартних);

- Стиль керівництва організацією (порядок делегування повноважень, прийняття важливих рішень, отримання зворотного зв'язку та ін.);

- Чинна система комунікації (обмін інформацією);

- Норми ділового спілкування членів колективу між собою і з клієнтами (іншими установами і т.ін.);

- Шляхи вирішення конфліктів (внутрішніх і зовнішніх);

- Прийняті в організації традиції і звичаї (привітання співробітників з днем народження, спільні виїзди на природу і т.ін.);

До об'єктивних елементів культури відносяться емблема, символіка, товарні знаки організації (слоган, логотип, стиль одягу співробітників і ін.).

Формування корпоративної культури йде зверху вниз. Керівникам компанії необхідно прийти до єдиного розуміння тих, якостей, які вони хочуть бачити в своїх співробітниках. Співробітникам треба зрозуміти, як впроваджувати зміни, і приймати на себе відповідальність за них. І після цього вибрати цінності, наприклад: готовність зробити внесок, продуктивність, відповідальність і професіоналізм. Культурні цінності повинні підтримувати здатність до адаптації, співпраця між відділами і формувати навички швидкого реагування на зміни навколишнього середовища, наповнюючи сенсом їхнього роботу. І це повинні бути не просто слова, до них потрібно підібрати досить чіткі визначення. Ці цінності повинні транслювати співробітникам норми поведінки – те, чим вони повинні керуватися у відносинах один до одного, клієнтам і своїй роботі. А якщо говорити про невід'ємність корпоративної культури виразно, це канали комунікації, через які віддаються цінності (таблиця 1.2). Цьому сприяє система цінностей, зведена в кодекс, спрямована на сприйняття кожним співробітником.

*Табл. 1.2*

#### Канали комунікації

Інформаційні	Аналітичні	Комунікативні	Організаційні
Корпоративні ЗМІ, розсилка	Анкетування, фокус - група,	Корпоративні заходи,	Виступ

повідомлень, дошка оголошень, внутрішній сайт, листівки	«поштову скриньку», опитування.	корпоративні тренінги, корпоративні навчання, вебінари, відеоконференції, тимбилдинг	керівництва, наради, збори.
Основна мета: Оперативне поширення актуальної та достовірної інформації, необхідної для функціонування співробітників і компанії в цілому.	Основна мета: Збір інформації, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси організації бізнесу, здійснити аналіз ефективності комунікації в компанії.	Основна мета: Формування позитивного образу компанії у співробітників, підвищення їх лояльності до керівництва, професійне зростання співробітників, а також згуртування колективу компанії.	Основна мета: Оптимізація внутрішньої взаємодії, можливість поширення актуальної інформації

Створення сильної організації, що має яскраву індивідуальність і цінності, що розділяються всіма працівниками, можливо лише в результаті послідовного формування і впровадження цілісної системи поглядів.

Зміни - це норма життя будь-якої компанії, закон розвитку. Показником вдалих змін корпоративної культури є не тільки комфортна атмосфера в колективі і велика згуртованість.



Головний результат програми змін повинен складатися в збільшенні результативності роботи компанії. Основні принципи корпоративної культури закріплюються в Кодексі корпоративної поведінки. Кодекси корпоративної поведінки - збір правил, рекомендованих до дотримання учасникам організації. Кодекси корпоративної етики можуть бути трьох видів:

- Професійний. Описує професійні етичні дилеми, норми стандарти поведінки. Такий кодекс адресований усім співробітникам, має невеликий об'єм, написаний професійною мовою. - Декларативний. Описує ідеологію компанії і загальні правила поведінки. Адресований усім співробітникам, написаний простою зрозумілою мовою, має невеликий об'єм.

- Розгорнутий. Визначає політику щодо ключових груп, регламентує поведінку співробітників, іноді містить ідеологічну частину. Адресований переважно менеджменту, написаний з вживанням спеціальної термінології, має великий обсяг. Таким чином, формування загальних цінностей і керівних принципів є частиною розвитку корпоративної культури компанії.

Формування та вдосконалення корпоративної культури в медичному закладі має величезне значення для ефективного управління процесами, мотивації, задоволеності і лояльності персоналу, і що найголовніше - для підтримки якості наданих медичних послуг на високому рівні.

До критеріїв якості медичної допомоги відносять: доступність, повноту обстеження, лікарське забезпечення, адекватність наданої медичної допомоги, укомплектованість і кваліфікацію медичних кадрів, матеріально - технічне забезпечення і дотримання санітарно-епідеміологічного режиму та дотримання етичних норм.

Останнім часом нерідкі прояви грубості і бездушності по відношенню до пацієнтів, вимагання та незаконні платежі державних медичних установ. У цих умовах лікарі проживають криза цінностей і втрачають професіоналізм, порушують норми етики. Етичні норми поведінки лікаря, пов'язані зі

специфікою його професії, були висвітлені, як відомо, в клятві Гіппократа. Але в даний час етика медичного персоналу часто не задовольняє цим високим стандартам. Лікар і весь персонал медичної організації активно вступають у взаємини не тільки з фізичним, а й соціальним, духовним аспектом буття людини, тому важливо дотримання норм етики. Добросовісний медичний працівник повинен взяти на себе моральні зобов'язання дотримуватися норм професійної етики, які можуть бути представлені, в тому числі, в Кодексі професійної етики організації.

Практично всі взаємовідносини медичного працівника і керівника організації регулюються відповідними правовими нормами [21]. Однак на практиці виникають спірні ситуації, з яких - небудь причин. Наприклад, між керівником і підлеглими, лікарями і пацієнтами. Це призводить необхідність розробки кодексу внутрішньої етики співробітників. Щоб виявляти всі свої вміння і турботу по відношенню до пацієнтів, медичні співробітники повинні бути зацікавлені, навчені і мотивовані. Важливу роль відіграє - якість роботи всього персоналу. Тому необхідно приділяти більше увагу проведенню корпоративних тренінгів з метою розвитку навичок спілкування персоналу, здатності встановлювати і підтримувати контакт з пацієнтом. Необхідно формування в організації корпоративних цінностей, професійних навичок співробітників для розвитку можливостей запровадження трудових інновацій, лідерства, рівноправного співробітництва: лікар, пацієнт, надаючи можливості для самостійності, ініціативи та інновацій працівників охорони здоров'я, соціальної відповідальності, зростання і соціальних очікувань лікарів у зв'язку з введенням нової прогресивної системи стимулювання медичного персоналу. Інноваційний тип культури управління медичної організації сприяє розширенню можливостей з надання медичних послуг, залученню пацієнтів до управління наданням медичних послуг, зростання стимулювання діяльності медичних працівників, розробці та впровадженню нових ідей, подолання опору працівників медичного закладу нововведень.

Одним з сильної корпоративної культури є плинність кадрів. Це пояснюється єдністю в думці співробітників про те, що є метою організації і за що вона виступає. Для виявлення стану корпоративної культури, в тому числі, слід простежити динаміку кадрів, проаналізувати загальне число прийнятих або звільнених за даний період працівників, а також причини надходження і звільнення [22].

Таким чином, корпоративну культуру можна визначити як комплекс поділюваних членами організації думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення роботи, які обумовлюють індивідуальність [23]. Дуже важливо розуміти, що, наскільки корпоративна культура буде організованою, цікавою, різноманітною, настільки вона буде ефективною, і в колективі буде панувати тепло і повагу.

## **1.2 Значення мотивації персоналу в поліпшенні діяльності організацій**

Одним з основних принципів сучасного менеджменту якості є постійне поліпшення діяльності організації. Зміст даного принципу означає, що її результати стають оптимальними, якщо робота здійснюється на основі управління знаннями про проблеми в діяльності організації. Для ефективного виконання завдань необхідно постійне навчання співробітників, розвиток їх професійних навичок. Така ситуація пов'язана зі зміною ролі людини в сучасному виробництві. Для такого переходу потрібні істотні зміни всієї системи управління персоналом компанії. Ефективність використання людського ресурсу залежить від мотивації і кваліфікації персоналу [25].

Поліпшення якості неможливо без творчого, енергійного і ініціативної поведінки співробітників. На успішність персоналу в діяльності компанії впливають як мінімум три групи факторів:

**Ефективність = Компетенції \* кваліфікація \* мотивація персоналу**

Виділяють три основних види компетенцій:

- корпоративні компетенції - зв'язок з цінностями компанії (загальні для всіх працівників компанії);
- менеджерські компетенції - тільки для співробітників, зайнятих управлінською діяльністю, необхідні для успішного виконання функцій менеджера в компанії;
- професійні - необхідні для будь-якої окремо взятої посади.

Основна ідея моделі компетенцій полягає в наступному: якщо оцінювати, наскільки добре кожен фахівець виявляє необхідні вміння та навички, і кожному співробітнику забезпечувати зворотний зв'язок по даним критеріям оцінки, то управлінські процедури будуть мотивувати персонал до ефективної роботи. Так, до компетенцій належать:

- Уміння організувати процес роботи;
- Уміння планувати роботу;
- Уміння працювати в команді;
- Уміння давати зворотний зв'язок та ін.

Проте, для кожної організації і тим більше для кожної посади набір необхідних якостей унікальний [27]. Набір індивідуальних компетенцій співробітника складається з корпоративних, менеджерських і професійних характеристик (рис. 1.1).

Рис. 1.1

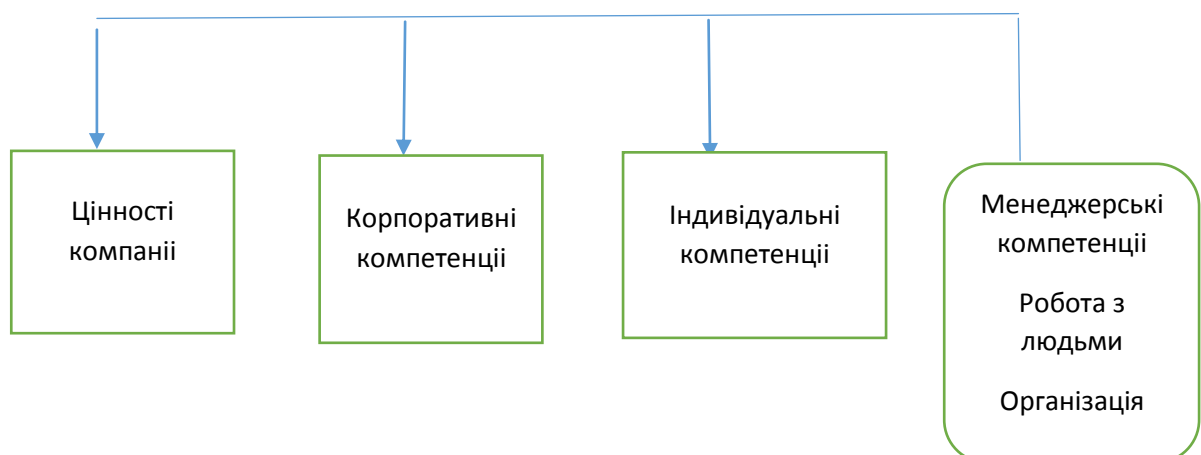


Рис. 1.1 Співвідношення корпоративних, менеджерських і професійних компетенцій

При підборі персоналу, важливо зіставити вимоги, які компанія пред'являє до компетенцій на даній позиції, і поведінковий стиль кандидата, для того щоб зрозуміти, наскільки вони збігаються. Класифікація, професіоналізм, компетенція, мотивація персоналу організації визначають можливості впровадження сучасних технологій виробництва та управління, інноваційного перетворення робочих місць з метою забезпечення зростання продуктивності праці і конкурентоспроможності організацій [29].

Управління якістю професійної діяльності передбачає регламентацію діяльності персоналу з урахуванням нових функцій, формування та закріплення нових вимог до результатом праці, розробку системи стимулювання якості роботи [30]. Необхідно підкреслити, що сучасні методи мотивації розраховані, з одного боку, на високоосвічений персонал, що володіє самосвідомістю і свободою вибору. З іншого боку, навчання і самонавчання стають постійною складовою життя компаній, працівники якої повинні бути мотивовані до навчання.

Мотивація працівників повинна враховувати стратегічні цілі організації, особливості корпоративної культури, довгострокові плани розвитку. Сукупність цих факторів впливає на побудову і своєчасне коректування системи мотивації персоналу в компанії. Мотивація - це двигун успішної роботи співробітників, а значить, і підприємства. Коли ми говоримо про мотивації, спочатку в голову приходить думка про гроші, можливо заохочення і похвали. Але далеко не завжди ці елементи можуть вплинути на роботу співробітників.

Адже мотивувати співробітника можна тільки при впливі на його внутрішній стан, задоволенні його власних потреб. при здійсненні управління необхідно прагнути до того, щоб цілі окремих співробітників

збігалися з цілями розвитку компанії. Зазвичай для поліпшення діяльності співробітників використовуються два підходи:

- Підвищення кваліфікації працівників;
- Підвищення зацікавленості працівників у якісному працю [31].

В рамках першого підходу на підприємстві повинна бути створена система освіти і самовдосконалення співробітників. Організувати тренінги, участь на конференціях і відправити спеціальні курси міжнародного рівні, щоб застосовувати останні методики, технології в сучасному світі. В рамках другого підходу повинна бути розроблена ефективна система мотивація праці, що сприяє залученню персоналу в процес забезпечення якості на підприємстві. За допомогою критерії показники ефективності оцінити кожного співробітника. Існує два типи заохочень - матеріальні та нематеріальні найбільш застосовні в організаціях (рисунок 1.4). Матеріальна мотивація, коли за свою працю співробітники компанії отримують грошову винагороду (зарплату), але не варто забувати і про нематеріальній мотивації, про те, що спонукає людей виконувати свою роботу з бажанням.

Для реалізації нематеріальній мотивації потрібно лише чітко контролювати виконання ряду тих заходів, які були створені для співробітників, підвищення їх мотивації та результативності. Жодна організація не може існувати без внутрішньокорпоративної культури. Однією з функцій культури є мотивуюча функція, яка створює певні стимули в роботі.

Мотивація ключовий інструмент управління персоналом в будь-якій компанії. Основним доводом на користь впровадження методів мотивації в систему управління персоналом є конкуренція і талановиті люди. Система мотивації повинна вирішувати три основні завдання:

- 1) Утримання працівників;
- 2) Підвищення результативності та ефективності роботи;

### 3) Забезпечення лояльності персоналу компанії.

Основними способами утримання є вибудовування відносин, заснованих на довірі, відкритість інформації і надання нових можливостей для кар'єрного зростання. Дуже важливо, щоб матеріальне стимулювання було ув'язано з вимірними показниками, які характеризують виконання поставлених завдань. Кожен роботодавець визначає самостійно найбільш пріоритетні завдання мотивації. Це залежить від політики компанії і масштабу, що стоять перед нею завдань. Завдання і методи управління мотивацією персоналу фіксуються у внутрішніх документах, наприклад, в Положенні про мотивацію персоналу.

Проблема розробки мотивації технології персоналу є ключовою в діяльності керівника. Однак в даний час, підприємства і організації, навчившись працювати в умовах ринку, ще не сформулювали до кінця свої системи мотивації та стимулювання трудової діяльності. Таким чином, в організації повинні бути присутніми стабільне і своєчасне матеріальне і нематеріальне стимулювання і планомірне підвищення заробітної плати відповідно до результатів роботи і рівнем кваліфікації працівників. Визнання заслуг персоналу організації і його стимулювання до досягнення кращих результатів управлінні якістю - невід'ємна частина сучасного менеджменту якості.

### **1.3 Способи та методи мотивації персоналу**

Проведення аналізу кадрових процесів в організації - проблема складна і трудомістка, потребує ретельної розробки методик, забезпечують раціональне поєднання кількісних і якісних методів оцінки.

Аналізуючи такі питання, як стан соціально - психологічного клімату в колективі, ступінь задоволеності працівників, готовність персоналу до інноваційної діяльності, ступінь згуртованості персоналу та розвиток

корпоративної культури, не можна обмежитися лише застосуванням кількісних методів. Для більш глибокого аналізу необхідно використання якісних методів соціологічних досліджень, найбільш поширеними з яких є методи:

- Спостереження;
- Опитування (анкетування та інтерв'ювання);
- Експертної оцінки;
- Контент-аналіз (якісного і кількісного аналізу документів).

Спостереження – емпіричний метод збору первинної соціальної інформації про організацію, що передбачає цілеспрямовану, систематичну фіксацію проявів поведінки особистості, колективу, групи або ж їх окремих психологічних функцій, реакцій [37]. Найважливіша гідність такого методу, як спостереження, полягає також у тому, що він здійснюється одночасно з розвитком досліджуваних явищ, процесів. При цьому відкривається можливість безпосередньо сприймати явища, події або поведінку людей в конкретних умовах і в реальному часі. Спостереження може бути зовнішнім (збір даних шляхом прямого спостереження) і внутрішнім (самоспостереження), суцільним і вибіркоким, неконтрольованим (при реєстрації спостережуваних подій за заздальгідь обробленої процедури).

Також метод спостереження ефективний для вивчення поверхневого рівня корпоративної культури компанії, він дозволяє визначити елементи організаційної культури, які безпосередньо виявляють себе в просторі організаційних подій, а саме: інфраструктуру установи, традиції і ритуали (прийому на роботу і звільнення, зміни статусу, вшанування та нагородження працівників, свят і т.ін.), символіку стиль одягу, прапори , емблеми і т.ін.), поведінка співробітників, писані і неписані правила, деякі способи інформаційно ділового обміну (наприклад, специфічна мова жестів) і т.ін.



При більш глибокому впровадженні спостерігача в сутність організаційних процесів даний метод дозволяє зрозуміти ідеологію як систему усвідомлення корпоративних інтересів, філософію організації, місію, стратегічні цілі та засоби їх досягнення, міфологію (способи репрезентації історії підприємства, її «героїв», їх «славного трудового шляху» і т.ін.). Оскільки метод спостереження в своїй реалізації цілком визначається критеріями і суб'єктивними оцінками спостерігача, його ефективність безпосередньо залежить від досвіду і кваліфікації останнього.

Суть методу полягає в тому, що в досліджуваній групі присутня спостерігач (менеджер - дослідник), який фіксує результати спостереження в спеціальному реєстраційному бланку, за допомогою диктофона або відеокамери. Визначаються й уточнюються цілі і завдання, встановлюються об'єкт і предмет спостереження, формулюються основні гіпотези і завдання, конкретизується вид (спосіб), спостереження, готується документація, розробляється процедура фіксації спостережень, проводяться збір, обробка та аналіз інформації.

Опитування – метод збору первинної інформації в формі стандартизованої системи питань, пропорованих в усній або письмовій формі респонденту (тому, хто відповідає на питання анкети, у кого беруть інтерв'ю). За характером взаємодії можна виділити два основних види опитування - інтерв'ю та анкету [38]; За ступенем охоплення опитування може бути суцільним (опитуються всі працівники підприємства) і вибіркоким, за частотою проведення - одноразовим і панельним.

Опитування - зручна форма моніторингових досліджень корпоративної культури. Він може бути реалізований у формі періодичного анкетування та інтерв'ю з подальшим аналізом даних, що відбивають істота і динаміку організаційно - культурні процесів. Інтерв'ю - спосіб отримання інформації про елементи культури за допомогою усного опитування за заздалегідь розробленим планом. Переваги даного методу полягає в тому, що інформація, що отримується з його допомогою, є найбільш повною і

глибокою, дозволяє врахувати ставлення респондента до теми опитування або окремими складовими його проблем з поведінкових реакцій, гнучко змінювати формулювання питань з урахуванням попередніх відповідей, а також задавати додаткові. За допомогою інтерв'ю найчастіше з'ясовуються основні проблеми, що стоять перед організацією, причини, що їх породжують, і намічаються можливі шляхи вирішення.

Анкетування – просто незамінне при зборі обмеженої кількості інформації у великого числа людей. Величезною перевагою такого способу збирання інформації є принцип анонімності, однак це не може, є гарантією того, що відповіді респондента будуть правдивими, тому завжди слід враховувати при обробці інформації свого роду відсоток похибки.

Поряд з анкетуванням активно застосовуються такий метод як інтерв'ювання, яке представляє собою вид усного опитування і має як свої переваги, так і недоліки в порівнянні з анкетуванням. На сьогоднішній день анкетування найбільш поширений і популярний метод дослідження корпоративної культури. Перевагою анкетування є відносні дешевизна і велике охоплення опитуваних.

Що стосується контент - аналізу документів, необхідно пам'ятати, що корпоративна культура створюється людьми і сприймається через людей, і її документальна форма - це лише одна з форм її прояву, зовнішня і не найголовніша. Розуміючи, що контент-аналіз документів може дати трохи перекручену картину стану корпоративної культури в організації, ми використовували його в своєму дослідженні лише в якості одного з допоміжних методів аналізу.

Дослідження мотивації та задоволеності персоналу дозволяє визначити необхідні мотиваційні програми для найбільш повного задоволення потреб співробітників. Існує цілий ряд теорій, які можна використовувати для цієї мети.

## РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОЇ КЛІНІЧНОЇ ЛІКАРНІ ІМЕНІ ТРОПІНИХ

### 2.1 Характеристика діяльності клінічної лікарні ім. Афанасія і Ольги Тропіних

Комунальне некомерційне підприємство «Херсонська міська клінічна лікарня імені Афанасія і Ольги Тропіних – багатопрофільний лікувально-профілактичний заклад вищої категорії, який є комунальною власністю Херсонської міської ради і знаходиться за юридичною адресою: 73000, м. Херсон, вул. Комарова, 2. Має свій логотип (Рис. 2.1)

*Рис. 2.1*



Рис. 2.1 Логотип клінічної лікарні імені Афанасія і Ольги Тропіних

До складу лікарні входять: [ ]

- Амбулаторія сімейного лікаря;
- 3 поліклініки для обслуговування дорослого населення (загальна потужність – 1223 відв. у зміну);
- 3 поліклініки для обслуговування дитячого населення (загальна потужність – 305 відв. у зміну);
- Жіноча консультація (потужність – 105 відвідування у зміну);
- Міський цілодобовий травматологічний пункт;

- Офтальмологічні центри: Міський центр мікрохірургії ока та Центр надання невідкладної офтальмологічної допомоги (на базі офтальмологічного відділення), Міський центр охорони зору дітей та підлітків (на базі дитячого відділення);

- Стаціонарні відділення на 390 ліжок.

Також у складі лікарні функціонують допоміжні служби: патологоанатомічне відділення з цитологічною та гістологічною лабораторією, фізіотерапевтичне відділення, рентгенологічне відділення, відділення функціональної та ультразвукової діагностики, лабораторія, організаційно - методичний відділ.

Загальна кількість працюючих складає 1230 осіб, в тому числі: лікарів – 268, середніх медичних працівників – 512, працівників технічно-господарської служби – 237.

За амбулаторно-поліклінічною допомогою в поліклініки лікарні щоденно звертається 3,9 тис. пацієнтів та обслуговується вдома біля 563 хворих всіх вікових груп.

Працює 47 дільниць сімейного лікаря.

Загальна кількість хворих, які знаходяться на диспансерному обліку складає 107611, в тому числі з цукровим діабетом – 3430 (з них отримують інсулін – 776 чол.). [ ]

У поліклініках лікарні щороку проводиться 4667 операцій.

Розгорнуто 126 ліжок денних стаціонарів, на яких щороку отримують медичну допомогу біля 7608 пацієнтів.

Щорічно біля 13492 тис. пацієнтів звертається до міського цілодобового травматологічного пункту.

Стаціонарна служба представлена 13 спеціалізованими відділеннями, 6 з яких хірургічного профілю. Кількість хворих які лікуються у стаціонарних відділеннях, досягає біля 14 тис. щорічно. Хірургічною службою стаціонару за рік здійснюється до 5678 операцій. У лікарні функціонує хірургічне відділення з центром діабетичної стопи. З 1998 році в лікарні щорічно

проводиться біля 796 ендоскопічних операцій. В акушерському відділенні щороку народжується біля 1250 малюків, працює «сімейний пологовий зал». На базі лікарні функціонує міське офтальмологічне відділення, в якому щороку лікується біля 1500 пацієнтів та оперуються біля 850 хворих (тільки з приводу катаракти та глаукоми оперуються біля 450 пацієнтів). Придбаний сучасний апарат фірми «Geuder» (Німеччина) за допомогою якого проводиться операції на очному яблуці ультразвуковим безшовним методом.

10 листопада 2017 року лікарня отримала міжнародний сертифікат з системи управління якістю (ДСТУ ISO 9001).

29 грудня 2017 року акредитаційна комісія Департаменту охорони здоров'я Херсонської обласної державної адміністрації провела оцінку відповідності лікарні стандартам державної акредитації та, за результатами цієї роботи, підтвердила вищу категорію.

У традиціях лікарні постійне підвищення професійної майстерності, освоєння і впровадження в практику сучасних лікувально-діагностичних та комп'ютерних технологій, досягнень медичної науки. Девіз лікарні - «Здоров'я – найвища цінність» - свідчення високої відповідальності закладу перед суспільством. [ ]

Основним завданням клінічної лікарні є забезпечення високої якості послуг, що надаються, яке задовольняє запити пацієнтів і добробут працівників. Якість виконаних робіт досягається злагодженою роботою всього колективу, своєчасно виконуючого завдання вищого керівництва клінічної лікарні.

## **2.2 Дослідження задоволеності пацієнтів**

Для виявлення задоволеності пацієнтів у лікарні проводять оцінку результативності системи менеджменту якості, в тому числі і за параметром задоволеності пацієнтів. З цією метою проводять анкетування і інтерв'ювання пацієнтів, ведуть облік і аналіз скарг пацієнтів. У травні 2020 року було

проведено інтерв'ювання пацієнтів, щоб дізнатися їхню думку про якість послуг, що надаються лікарнею. 93 пацієнтам у віці від 20 до 75 років (з них 17 чоловіків; 76 жінок) було задано по 7 питань. На питання «Чому Ви звернулися саме в цю лікарню?» всі опитані відповіли, що прикріплені до неї. Більшість прикріплених пацієнтів живуть в околицях лікарні.

На питання: «Чи задоволені Ви якістю роботи реєстратури?» тільки 15% опитаних незадоволені якістю роботи співробітників реєстратури. На питання: «Чи задоволені Ви ставленням доктора під час прийому?» 80% опитаних відповіли, що задоволені. На питання: «Чи хотіли б Ви звернутися в іншу лікарню? З якої причини?» позитивно відповіли 17% опитаних. Основна причина пошуку іншої лікарні - відсутність необхідних вузьких фахівців. На питання: «Який час відвідування найбільш зручно для Вас?» половина опитаних назвала ранкові години - з 9 до 12 години. За результатами інтерв'ювання пацієнти дали оцінку якості роботи лікарні 7 балів за 10-ти бальною шкалою. На питання: «Що, на Вашу думку, необхідно поліпшити в роботі лікарні?» пацієнти називали різні аспекти, основними з яких є: черги; запис за кілька тижнів; немає вузьких фахівців; проблеми із записом через інтернет; проблеми із записом через телефон. Таким чином, основна частина пацієнтів не задоволені організацією прийому лікарів (запис, черги), а якість роботи лікарів їх цілком влаштовує.

Таким чином, відомості статистичних даних звернень пацієнтів про діяльність медичного закладу дозволяють оцінити їх діяльність, виконання планів і поставлених завдань і є цінною інформацією для прийняття управлінських рішень керівника.

Корпоративна культура в лікарні знаходиться на середньому рівні. Взаємовідносини між співробітниками розвинені погано. Співробітники не намагаються підтримувати традиції, що склалися в колективі, тим самим руйнуючи вже сформовану корпоративну культуру. Співробітники вказали що факторами, які заважають в роботі, є недостатній рівень мотивації. Відзначимо, що необхідно поліпшити соціально-психологічний клімат в

колективі, який є найважливішою характеристикою корпоративної культури; підвищити згуртованість, відкритість до спілкування і колективізм співробітників. Для цього слід переглянути програму мотивації персоналу, доповнити її ефективними складовими. Дослідження мотивації персоналу проводилось на основі дослідження мотиваційних типів співробітників. Для виявлення мотиваційної структури співробітників і керівників використовувалася методика - версія тесту «Мо-Тайп».

Тест «Мо-Тайп», включає 18 питань з можливістю множинного вибору і діагностує ступінь вираженості кожного з п'яти базових типів мотивації.

Опитувальник містить наступні блоки:

- соціально

- демографічний;

- відношення до роботи;

- відношення до заробітної плати. Всі питання анкети закриті. Обробка результатів анкетування здійснювалася за допомогою спеціальної таблиці ідентифікації типів трудової мотивації.

У дослідженні взяли участь працівники 46 осіб. У число опитуваних увійшли група співробітників: всього 27 медсестер, 15 лікарів і 4 керівника. За відсотками лікарі 30%, медсестри, фельдшери 50% і керівники 100%. Обробка результатів проводилася в два етапи. На першому етапі оброблялися анкети, і виявлявся індивідуальний мотиваційний профіль опитованого. Тип мотивації визначався по таблиці. Поруч з варіантом відповіді проставляється код відповідного типу або типів мотивації. На другому етапі здійснювалася статистична обробка відповідей. Її проводили окремо для кожної групи типам трудової мотивації. На етапі статистичної обробки даних вибиралися анкети, відповідні даної групи. Підсумувавши індекси кожного типу мотивації по всьому анкетами і розділивши результат на кількість анкет в групі, отримали середній по групі індекс даного типу мотивації. Зробивши це по кожному типу мотивації, сформулювали таблиці середніх індексів для

аналізу загальної ситуації з типами трудової мотивації по лікарні. Структура трудової мотивації в лікарні виявилася такою як представлено в таблиці 2.1.

Табл. 2.1

## Структура трудової мотивації по групи співробітників

Тип мотивації	Керівники	Лікарі			Медсестри		
	Середній індекс	Середній індекс	Ранг 1%	Ранг 2%	Середній індекс	Ранг 1%	Ранг 2%
Інструментальний	0,31	0,36	70	0	0,30	36,5	19,5
Професійний	0,51	0,29	10	78	0,29	28,5	41,5
Патріотичний	0,25	0,19	20	11	0,19	12	19
Хазяйський	0,14	0,09	0	0	0,13	5,5	16,5
Люмпенізований	0,07	0,19	0	11	0,24	17,5	3,5

Виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок, що Лікарям даної організації переважно притаманний інструментальний мотиваційний тип. Це означає, що найбільш ефективними виявляться грошові форми стимулювання. Професійний тип має високий відсоток у другому ранзі. Це означає, що стимулювання в формі постановки цікавих завдань виявляться дуже ефективні. Патріотичний тип виражений слабо, тому моральні форми стимулювання застосовні, але не опиняться високо ефективними. Слід врахувати, що люмпенізований тип виражений дуже слабо, а хазяйський взагалі відсутній, тому негативні, натуральні форми стимулювання, а також патерналізм і участь в управлінні застосовувати не варто. Виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок, що Медсестрам на першому ранзі переважно притаманний інструментальний, професійний і люмпенізований мотиваційні типи. Це означає, що найбільш ефективними виявляться грошові, організаційні, негативні, натуральні форми стимулювання і патерналізм. А на другому ранзі професійний тип має досить



високий відсоток. Це означає, що співробітників цікавить зміст роботи, зарплата не стільки важлива.

Патріотичний і інструментальний тип має однаковий відсоток. Це означає, що моральні форми стимулювання виявляться дуже ефективні. Хазяйський тип має низький рівень, тому участь в управлінні не має сенсу. Серед керівників важливо професійне визнання, їх приваблює цікаві і складні завдання, можливість самореалізації.

Оскільки людей з провідною професійною мотиваційним типом цікавить, перш за все, не матеріальні компенсації, для ефективного використання трудового потенціалу таких працівників керівнику необхідно передбачити завдання, що створюють умови для їх професійного зростання. Однак працівники цієї категорії успішні на позиціях фахівця функціонального характеру і орієнтовані на кар'єрний ріст тільки в разі, якщо діяльність надається їм цікавою. Крім того вони володію середніми лідерськими якостями. Отримані дані показали, що домінуючим типом трудової мотивації співробітників є інструментальний тип мотивації. Переважання цього типу говорить про те, що для співробітників поліклініці важливо найбільш ефективними виявляться грошові форми стимулювання. Таким чином, були виявлені пріоритети мотивації співробітників.

### **2.3 Аналіз процесу управління персоналом**

Вся діяльність з управління персоналом проводиться з дотриманням вимог чинного трудового законодавства та інших нормативних і законодавчих актів. Відповідальним за виконання процесу є фахівець відділу кадрів лікарні.

Планування найму персоналу здійснюється з метою:

- своєчасного забезпечення лікарні висококваліфікованими фахівцями відповідно до штатного розкладу;

- своєчасного підбору кадрів, для заміщення працівників, які досягли пенсійного віку, що йдуть в декретну відпустку та відпустку по догляду за дитиною, або тривалий час відсутніх (в зв'язку з хворобою, відрядженням і т.ін.). Загальна чисельність працівників і чисельність по підрозділах визначається штатним розкладом, який затверджується головним лікарем і вводиться в дію наказом. Доповнення та зміни до штатного розпису також виробляються за наказом. Посади та професії, які вказуються в штатному розкладі, наказах і трудових книжках, повинні бути узгоджені до Класифікація професій робітників, посад службовців тарифних розрядів. Необхідність в наймі нових працівників визначається головним лікарем поліклініки, на підставі цілей, а так само інформації про вакантні посади. Відповідальними за планування найму персоналу є головний лікар.

Відповідно до штатного розкладу, для кожної посади розробляється посадова інструкція. Посадові інструкції розробляються і оформляються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців та інших службовців, а також відповідно до вимог трудового законодавства. При необхідності, за рішенням головного лікаря, в посадові інструкції вносяться зміни, які можуть бути викликані перерозподілом відповідальності і повноважень, змінами в організації процесів в лікарні. Вимоги до фахівців, що приймаються на встановлені штатним розкладом посади, визначаються в посадових інструкціях. Оригінали посадових інструкцій зберігаються у фахівця відділу кадрів. Копія – у співробітника.

За вказівкою головного лікаря, фахівець відділу готує інформацію про наявні вакансії. У даній інформації вказується посада, вимоги до кандидатів, контактні телефони, факс, електронна адреса. Інформацію про вакансії спеціаліст відділу кадрів розміщує в службі зайнятості, розміщує оголошення на сайті лікарні. Інформація про вакансії доводиться так само головним

лікарем на загальних зборах колективу, для пошуку можливих кандидатів через персонал лікарні. кадрів. Він запитує резюме кандидатів, відповідає на питання претендентів щодо діяльності, умов роботи і оплати праці, спеціальних вимог до претендентів і т.ін. Потім передає резюме головному лікареві – при підборі фахівців (лікарів), старшій медсестрі – при пошуку середнього і молодшого медичного персоналу). Головний лікар / старша медсестра обробляють резюме на предмет відповідності кандидатів встановленим вимогам і призначають час співбесіди для кандидатів, які відповідають їм. Спеціаліст відділу кадрів інформує кандидатів на вакантну посаду про час проведення співбесіди і про необхідність надання документів (паспорт, диплом, трудова книжка або її копія і т.ін.). Співбесіда проводиться Головним лікарем / старшою медсестрою за участю керівника підрозділу, в якому існує вакантна посада. Резюме розглядаються до тих пір, поки не буде знайдена кандидатура, яка задовольняє вимоги.

Після прийняття рішення про вибір кандидата на вакантну посаду, фахівець відділу кадрів зв'язується по телефону або електронній пошті з усіма претендентами, дякує за участь, сповіщає про результати. Резюме претендентів, за наслідками співбесіди не прийнятих на роботу, але що відповідають основним вимогам, фахівець відділу зберігає в папці резервних кандидатів. У разі необхідності пошуку нового працівника відповідного профілю ці дані можуть бути використані. Дані про кандидатів дійсні і зберігаються протягом року з дня звернення, після цього вони знищуються.

Прийом на роботу здійснюється за наявності заяви кандидата на ім'я головного лікаря із зазначенням посади згідно зі штатним розкладом, дати початку роботи і підписаного головним лікарем. Потім відповідно в письмовій формі укладається трудовий договір у 2-х примірниках. Договори реєструються в Журналі, примірник лікарні зберігається у фахівця відділу кадрів.

Вступник на роботу зобов'язаний надати:

- документ, що засвідчує особу;

- трудову книжку;
- страхове свідоцтво державного пенсійного фонду;
- документи, що підтверджують його освітній рівень і професійні навички;
- ІПН;
- військовий квиток (військовозобов'язаним);
- копії свідоцтв про народження дітей (за наявності);
- поліс обов'язкового медичного страхування (при наявності).

Зарахування в штат проводиться на підставі наказу головного лікаря. Можливий прийом кандидатів з випробувальним терміном. Спеціаліст відділу кадрів знайомить працівника з наказом під розпис. Спеціаліст відділу кадрів заповнює на прийнятого працівника особову картку, куди в подальшому вносить додаткові відомості та зміни. Потім робить запис в трудову книжку про прийом на роботу. Спеціаліст відділу кадрів знайомить нового працівника з посадовою інструкцією (під розпис і видає копію) та правилами внутрішнього трудового розпорядку, знайомить з діяльністю лікарні в рамках системи менеджменту якості; фахівець з охорони праці проводить вступний інструктаж. Головний лікар / старша медсестра знайомить нового співробітника з колективом. Після закінчення встановленого випробувального терміну проводиться для середнього медичного персоналу атестаційна комісія, для лікарів Клініко-експертна комісія, де приймаються рішення про успішність проходження випробувального терміну. У деяких випадках можливий прийом співробітника без випробувального терміну.

#### *Ведення особової справи*

В особовій справі міститься:

- копія документів про освіту і підвищення кваліфікації;
- копія наказу про зарахування на роботу (переведення на іншу роботу);

- копія документа, що посвідчує особу;
- копія страхового свідоцтва державного пенсійного фонду;
- копія ІПН;
- копія військового квитка (для військовозобов'язаних);
- характеристики і рекомендаційні листи (при наявності);
- копія наказів про заохочення і покарання, підвищенні кваліфікації, відпустки без утримання;
- копія наказу про звільнення (після закінчення роботи).

Відповідальним за збереження і актуалізацію вмісту особової справи є фахівець відділу кадрів. Дані, що містяться в справі, використовуються при плануванні навчання співробітників, оперативному пошуку необхідної інформації, внесення інформації про успіхи і порушеннях і т.ін.

*Оформлення внутрішніх переказів на іншу роботу, відряджень, відпусток*

Переведення працівника на іншу роботу всередині підприємства оформляється наказом на підставі особистої заяви працівника і укладанням додаткової угоди до Трудовому договору або переукладанням Трудового договору, робиться запис про переведення до особової картки та трудової книжки працівника. Надання щорічної відпустки проводиться на підставі особистої заяви працівника відповідно до затвердженого наказом графіком відпусток і оформляється наказом. Наказ про направлення працівника у відрядження оформлюється на підставі службового завдання для направлення у відрядження. Працівникові видається посвідчення про відрядження, яке реєструється в журналі, службове завдання.

*Визначення соціальних гарантій*

Робочий час, час відпочинку, заробітна плата, норми праці та відрядні розцінки, гарантії і компенсації, трудова дисципліна, умови охорони праці, праці жінок і молоді, пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням, рішення трудових суперечок, можливість вступу до профспілки, державне соціальне страхування, оформлення документів на отримання пенсій - регламентуються чинним трудовим законодавством і відповідними законодавчими та регламентуючими нормами і визначаються в колективному договорі.

### *Підвищення кваліфікації*

Підвищення кваліфікації працівників поліклініки здійснюється відповідно до законодавчих вимог не рідше 1 разу на 5 років. Щорічно, в грудні фахівець відділу кадрів готує інформацію про співробітників, яким необхідно підвищити кваліфікацію в наступному році, і про співробітників підвищили кваліфікацію в поточному. Дана інформація передається старшій медсестрі – по середньому медичному персоналу, завідувачеві Терапевтичним відділенням – по терапевтам, заступникові головного лікаря по лікарях. Роботі - по вузьких спеціалістів, які визначають потрібному напрямку підвищення кваліфікації.

На основі цієї інформації готується план підвищення кваліфікації та заявка в управління охорони здоров'я, яке у відповідь надсилає путівки, в яких визначена навчальна організація. Спеціаліст відділу кадрів здійснює підготовку клопотання в управління охорони здоров'я про направлення фахівців поліклініки на навчання. За результатами управління охорони здоров'я готує наказ про направлення на навчання, на підставі нього такий же наказ видається в лікарні. З ініціативи співробітника або з ініціативи головного лікаря можливе підвищення кваліфікації понад обов'язковий (навчальні семінари). Співробітник, який потребує підвищення кваліфікації понад обов'язковий (позаплановому), пише заяву на ім'я головного лікаря, де обгрунтовує необхідність даного підвищення кваліфікації. У разі доцільності

підвищення кваліфікації, головний лікар візує заяву і передає спеціалісту відділу кадрів для взаємодії з навчальною організацією.

#### *Атестація персоналу*

Атестація лікарів здійснюється відповідно до наказу департаменту охорони здоров'я. Атестація медичного персоналу проводиться Атестаційною комісією лікарні. Склад комісії визначається щорічно наказом головного лікаря. Головою комісії формується план атестації. Комісія так само здійснює атестацію спеціаліста за результатами проходження співробітником випробувального терміну. Результати роботи атестаційної комісії оформляються протоколом.

#### *Звільнення співробітника*

Підставою для звільнення може бути:

- власне бажання працівника;
- закінчення дії строкового трудового договору;
- порушення трудової дисципліни, оформлене відповідним чином.

Підставою для звільнення також може послужити закінчення випробувального терміну, за результатами якого головний лікар приймається рішення про непридатність даного працівника. У цьому випадку працівник за 3 дні до закінчення випробувального терміну в письмовій формі повідомляється про це із зазначенням причин, які послужили підставою для визнання працівника не пройшли випробування. Звільнення проводиться на підставі наказу. Робиться запис в трудову книжку і працівник з нею знайомиться під розпис. Також робиться відповідний запис у картку.

Отже, можна зробити наступні висновки після змістовного аналізу процесу менеджменту персоналу (табл. 2.2)

### Аналіз ризиків процесу «Управління персоналом» FMEA - аналіз

Процес	Вид потенційної відмови	Наслідки потенційної відмови	S	Потенційна причина	O	Передбачені заходи контролю	D	RPN
Планування найм на роботу	Неправильний план	Плинність кадрів	8	Некваліфікований персонал	8	Навчання персоналу	4	64
Пошук, підбір персоналу	Звільнення	Потреба персоналу	9	Перехід на іншу посаду	6	Планування на місяць	2	108
Прийом на роботу	Відмова кандидата	Плинність кадрів	6	Некваліфікований персонал	5	Мотивація персоналу	2	60
Оцінка персоналу	Потенціал персоналу	невідповідність	6	Невідповідність кандидата	7	Навчання персоналу	3	126
Звільнення	Невідповідність	Плинність кадрів	5	Потенціал персоналу	5	План пошук	4	100

На етапі управління персоналом виявлено високий ризик процесу оцінки персоналу. Основне завдання FMEA – поліпшення процесу. При цьому акцент робиться на рішення, що попереджають помилки. Команда FMEA розглядає всі види відмови, які мають високий ризик і реальний план їх усунення.



## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ

### 3.1 Розробка положення щодо мотивації персоналу

Мета положення – мотивація персоналу до підвищення рівня кваліфікації, освоєння суміжних професій, поліпшення кількісних і якісних показників діяльності, підвищенню ініціативи і результативності.

1.1 Конкурс проводиться щоквартально в номінації: «Кращий співробітник підрозділу»

1.2 Учасники конкурсу.

У конкурсі беруть участь основні, допоміжні співробітники і фахівці підрозділів незалежно від віку.

2. Відповідальність

Проведення конкурсу покладено на фахівця відділу кадрів.

2.1 Склад конкурсної комісії

- Голова комісії
- Головний лікар
- Рада за якістю
- Уповноважений з якості
- Керівники підрозділів

Секретар комісії - інспектор відділу кадрів.

3. Порядок проведення конкурсу

За підсумками кварталу керівник підрозділу має право висунути кандидатуру «Кращого працівника» по своєму підрозділу. Для цього він заповнює відповідні розділи форми – уявлення і передає спеціалісту відділу кадрів для подальшого оформлення.

- Кожен показник оцінюється в 5 балів.

- Інспектор відділу кадрів - секретар комісії збирає візи керівників, відповідальних за оцінку співробітника, погоджує їх з головним керівником у напрямку відповідно до структури управління.

- Секретар комісії збирає уявлення, підраховує кількість балів і видає форми голові комісії, яка до 15-го числа, наступного за кварталом місяця, підводить підсумки і визначає переможців конкурсу відповідно до встановленого лімітом (табл. 3.1).

Табл. 3.1

## Кращий працівник

Відділи, підрозділи	Кількість призових місць		
	Спеціалісти	Співробітники	
		Основні	Допоміжні
Терапевтичне			
Всього:			

Переможцями визнаються працівники, які не мають зауважень і які набрали максимальну кількість балів. Рішення комісії приймається простою більшістю голосів. Секретар комісії права голосу не має. При рівності балів, голос голови комісії прирівнюється до двох голосам. Рішення комісії оформляється протоколом. На підставі протоколу відділ кадрів оформляє наказ про нарахування переможцям конкурсу премії в розмірі (заздалегідь прописаної суми). Фотографії переможців розміщуються на стенді «Кращі працівники».

### 3.2 Розробка корпоративного кодексу співробітників

Кодекс є зведенням принципів саморегулювання діяльності закладу. Кодекс є внутрішнім документом, обов'язковим для дотримання всіма співробітниками лікарні.

1.1 *Мета* Корпоративний Кодекс співробітників (далі іменованого «Кодекс») – забезпечити дотримання стандартів ділової етики та корпоративних цінностей, спрямованих на забезпечення ефективності якості роботи. Кодекс розроблений відповідно до внутрішніх нормативних документів:

- Колективний договір;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Всі принципи, викладені в Кодексі, мають на меті забезпечити чесність, справедливість і прозорість взаємовідносин між зацікавленими особами. Даними принципами необхідно керуватися в рамках повсякденної діяльності лікарні.

1.2 *Місія* Здоров'я людини, якість його життя і соціальне благополуччя є - національним пріоритетом. Місію лікарні неможливо відокремити від місії кожного з нас окремо при збереженні своєї незалежності і культури. Існуючи в складній соціальній системі нам всім необхідно пам'ятати:

1) Про формування профілактичного середовища (здоровий спосіб життя, вакцинація, профогляди, диспансеризація);

2) Про підвищення якості та рівня освіти медичних кадрів, а також знань населення про охорону здоров'я;

3) Що подолання хвороби – це спільний шлях лікаря і пацієнта. Відповідальне ставлення лікаря до лікування хворого повинно співіснувати з відповідальним ставленням громадянина до власного здоров'я. Ми хочемо допомагати нашим пацієнтам не тільки стати здоровими, а й бути здоровими!

#### 2. Загальні принципи лікарні

Всі працівники, оцінюються за п'ятьма критеріями, заснованим на головних принципах поліклініки.

1) Постійне вдосконалення процесів і послуг, пов'язаних з лікуванням пацієнтів, навчанням і науковими дослідженнями.

2) Прояв взаємоповаги і підтримка різноманітності, до якого прагне поліклініка.

3) Робота в команді, особиста відповідальність, чесність, новаторство, довіра, відкрите спілкування.

4) Неухильне дотримання норм особистого і професійного поведінки.

5) Збереження і розвиток професійних навичок і знань.

### *2.1 Корпоративні цінності:*

Ефективна комунікація – повага до співрозмовника, пацієнту, вміння слухати, почути і зрозуміти його.

Відповідальність – кожен працівник поліклініки повинен знати свої обов'язки і права та нести відповідальність за доручену справу.

Ініціативність – поліпшення якості виконання роботи за допомогою змін і нововведень, прояв ініціативи і постійний рух до нових досягнень.

Робота в групі – рішення колективних завдань, готовність допомагати колегам і ділитися досвідом, розділяти певні цінності колективу, націленість на неформальні стосунки з колегами.

Професіоналізм – здатність ефективно вирішувати виробничі завдання, професійний досвід і здатність схоплювати суть проблеми і приймати ефективні рішення.

### *3. Ділова етика співробітників.*

#### *3.1 Спілкування з пацієнтом*

- З повагою ставитися до всіх пацієнтів без винятку;
- У процесі спілкування бути стриманим і тактовним;
- Завжди з повагою відгукується про колег і про поліклініці, зміцнюючи тим самим їх авторитет;
- У процесі бесіди називати співрозмовника по імені та по батькові;

- Завжди намагатися побачити проблему або ситуацію очима пацієнта;
- Надавати пацієнтові тільки ту інформацію, яка безпосередньо його стосується.

### 3.2 Ставлення з колегами

Створюючи і підтримуючи комфортну робочу обстановку, співробітники дотримуються наступні норми і правила ділового етикету:

- Шанобливо ставитися один до одного;
- У робочий час не займатися справами, не пов'язаними з виконанням службових обов'язків;
- Допомогати колегам, ділитися знаннями і досвідом;
- Дякувати колег за добре виконану роботу;
- У відносинах з колегами підтримувати клімат довіри, проявляти конструктивність і турботу.

### 4. Принципи управління. Керівництва

Керівництво лікарні відноситься до своїх співробітників з довірою і повагою і зацікавлене в формуванні довгострокових відносин з ними на основі трудового законодавства та поваги до прав людини. Проводить чесну, справедливу і відкриту політику щодо своїх співробітників, з урахуванням індивідуальних особливостей кожного співробітника. Ця політика діє на всіх етапах роботи з персоналом.

#### 4.1 Проведення зборів і нарад

Зібрання і наради - найважливіша складова діяльності установи. При проведенні зборів і нарад слід використовувати відведений час з максимальною ефективністю.

Для цього співробітникам рекомендується дотримуватися таких норм і правил етикету:

- приходити на зібрання вчасно;
- заздалегідь знайомитися з порядком денним і брати з собою всі необхідні матеріали, підготовлені питання або коментарі;

- перед початком зборів або наради відключати мобільний телефон або встановлювати беззвучний режим;

- не використовувати зборів в якості трибуни для вирішення особистих проблем;

- завжди заздалегідь з'ясовувати, скільки часу відводиться на виступ, не затягувати свій виступ за рахунок скорочення часу наступних.

### *6 Зовнішній вигляд співробітника*

Професія медичного працівника відноситься до розряду публічних, що зобов'язують до постійного спілкування. Тому медичний одяг і зовнішній вигляд повинні максимально сприяти тому, щоб викликати довіру пацієнтів. Основою корпоративного зовнішнього вигляду співробітників є дотримання наступних правил:

1. Формений халат білого кольору, допускається обробка. Допустима довжина халата - до середини коліна, довжина рукава не менше 2/3 від довжини руки.

2. Формений костюм (куртка і штани / спідниця) білого кольору, допускається обробка.

3. Формений одяг має бути чистим, застебнутому на всі застібки. Особиста одяг не повинен виступати більш ніж на 10 см з-під краю халата.

4. Не допускається носіння куртки окремо від формених штанів / спідниці.

5. Медичний персонал кабінетів із суворим санепідрезиму (процедурні, перев'язувальні, оглядовий кабінети) зобов'язаний застосовувати додаткові засоби захисту: медичний головний убір, закрите взуття.

6. Для молодшого медичного персоналу та прибиральників допускається формений одяг сірого, синього і зеленого кольору.

### *7. Заходи безпеки*

#### *7.1 Конфіденційність і поширення інформації*

- Дбайливо відноситься до майна поліклініки;

- Усім співробітникам забороняється використовувати або розкривати конфіденційну інформацію про діяльність поліклініки, отриману з будь-якого джерела в робочий або вільний від роботи час, без попереднього вказівки і, не маючи відповідних повноважень.

- Інформація надається тому, хто її потребує для роботи. Поряд з цим інформація не повинна передаватися тим особам, яким вона не призначена.

- Всі працівники несуть відповідальність за розголошення конфіденційної інформації про третіх осіб, щодо якої зобов'язані дотримуватися умов конфіденційності та дотримуватися зобов'язань за ступенем її використання.

### *7.2. Конфлікти інтересів*

Співробітники повинні виконувати свої посадові обов'язки чесно, об'єктивно і ефективно:

- не займатися власною комерційною діяльністю в робочий час, якщо це створить конфлікт інтересів або буде створено враження, що цей конфлікт інтересів має місце (виконання роботи і т.ін.);

- негайно повідомляти про фактичні та потенційні конфлікти інтересів свого безпосереднього керівника.

### **8. Прикінцеві положення**

Керівництво за рекомендацією Ради за якістю періодично з метою актуалізації та вдосконалення переглядає положення цього Кодексу, а також, при необхідності, вносить до нього зміни і / або доповнення. При прийомі на роботу нових співробітників ознайомлення з Кодексом здійснюється співробітниками Відділу кадрів.

Політика лікарні в області якості спрямована на постійне поліпшення якості медичних послуг на основі зворотного зв'язку з зовнішніми і внутрішніми споживачами та постійного вдосконалення сертифікованої системи управління якістю та реалізація з урахуванням існуючих ризиків в СМК, а також на основі виявлення загроз, запобігання можливих втрат і мінімізації наслідків. Політика спирається на кращі традиції і цінності

лікарні, потенціал науково - освітніх інститутів і медичних центрів, діяльність яких забезпечує інтеграцію пріоритетів розвитку науки - медицини - освіти.

Вище керівництво лікарні ставить перед собою завдання з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін:

1. За відношенню до пацієнтів: Задоволеність пацієнтів якістю надання медичних послуг:

Своєчасність, безпеку послуги;

- Професіоналізм, відповідальність і уважність персоналу;
- Необхідна обстеження, точний діагноз і адекватне лікування;
- Забезпечення дотримання прав пацієнта - добровільність, інформованість, конфіденційність.

- Зниження негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на здатність задовольняти вимоги.

2. За відношенню до персоналу:

- Забезпечення умов для реалізації потенціалу та професійного зростання працівників:

- Своєчасне навчання на курсах підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки;

- Залучення колективу в усі сфери діяльності лікарні.

- Створення відкритої, комфортної та безпечної внутрішнього середовища;

- Дотримання та захист прав, честі і гідності співробітників поліклініки.

- Мотивація з урахуванням ефективності управління ризиками

- Залучення персоналу в процесі управління ризиками.

3. За відношенню до зовнішніх зацікавленим сторонам.

- Виконання соціальних зобов'язань перед громадянами України і громадським організаціями;

- Дотримання вимог законодавства в сфері охорони здоров'я на всіх рівнях;



- Застосування кластерного підходу у відносинах із інвесторами, діловими партнерами, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами.
- Винятки (мінімізація) можливих наслідків від ризиків при наданні медичних послуг - Інформування про ризики, які впливають на досягнення цілей.

## ВИСНОВКИ

Сучасне розуміння корпоративної культури включає формальні і неформальні правила, норми поведінки, установки і цінності, що визначають відносини персоналу з клієнтами, керівництву, самої компанії і її конкурентами. Використання цих правил дозволяє іншим компаніям краще зрозуміти закони успішності, сформувати відповідний їм кодекс поведінки і на цій основі швидше, результативніше і надійніше вдосконалюватися.

Дослідження проведені в магістерській роботі доводять про актуальність роботи і дають нам можливість зробити наступні висновки:

- 1) Визначено сутність корпоративної культури. Формування корпоративної культури йде зверху вниз. Керівникам компанії необхідно прийти до єдиного розуміння тих, якостей, які вони хочуть бачити в своїх співробітниках. Співробітникам треба зрозуміти, як впроваджувати зміни, і приймати на себе відповідальність за них. І після цього вибрати цінності, наприклад: готовність зробити внесок, продуктивність, відповідальність і професіоналізм. Культурні цінності повинні підтримувати здатність до адаптації, співпраця між відділами і формувати навички швидкого реагування на зміни навколишнього середовища, наповнюючи сенсом їхнього роботу.
- 2) Сформульовано значення мотивації персоналу в поліпшенні діяльності організацій. Мотивація працівників повинна враховувати стратегічні цілі організації, особливості корпоративної культури, довгострокові плани розвитку. Сукупність цих факторів впливає на побудову і своєчасне коректування системи мотивації персоналу в компанії. Мотивація - це двигун успішної роботи співробітників, а значить, і підприємства. Коли ми говоримо про мотивації, спочатку в голову приходить думка про гроші, можливо заохочення і похвали. Але далеко не завжди ці елементи можуть вплинути на роботу співробітників.

- 3) Охарактеризовано способи та методи мотивації персоналу, такі як, опитування, анкетування.
- 4) Надано характеристику діяльності клінічної лікарні імені Афанасія і Ольги Тропіних. Комунальне некомерційне підприємство «Херсонська міська клінічна лікарня імені Афанасія і Ольги Тропіних – багатопрофільний лікувально-профілактичний заклад вищої категорії, який є комунальною власністю Херсонської міської ради
- 5) Проаналізовано процес управління персоналом.
- 6) Розроблено положення щодо мотивації персоналу.
- 7) Розроблено корпоративний кодекс співробітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв К. Державні управлінські послуги та законні інтереси особи: взаємозв'язок понять // Юридична Україна — №7, 2007. — С. 25—29.
2. Буренко Т.О. Проблеми формування системи державних адміністративних послуг в умовах демократичного врядування / Т.О. Буренко// Демократичне врядування: наука, освіта, практика. — К., 2009. — Т. 3. — С. 188—189.
3. Васильєва Н. В. Адміністративні послуги - важлива складова державних та муніципальних послуг / Н. В. Васильєва // Упр. сучас. містом. - 2009. - № 1-4/1-12 (33-36). - С. 12-18.
4. Васильєва Н. В. Законодавча основа надання адміністративних послуг / Н. В. Васильєва // Упр. сучас. містом. - 2010. - № 1-4/1-12(37-40). - С. 17-23.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
6. Голосніченко І. Правове регулювання надання державних управлінських послуг та вирішення адміністративних спорів/ І.Голосніченко // Право України [Текст].–2003.–№10.–С.120
7. Закон України «Про надання адміністративних послуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/KF7A3005>
8. Карамушка Л. М. Психологія управління / Л. М. Карамушка // Навчальний посібник. – К.:Міленіум, 2008. – 344 с.
9. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади [Текст] / О. В. Карпенко. — К. : АМУ, 2014. — 408 с.
10. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. Київ: НАДУ, 2009. 36 с.

- 11.Клінічна лікарня імені Тропіних [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.tropinka.ks.ua/index.php/about/dovidka-pro-likarniu>
- 12.Коліушко І.Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: Монографія. — К.: Факт, 2012. — С. 107.
- 13.Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>
- 14.Космідайло І. В. Державні послуги: місце в системі державного управління та їх класифікація / Космідайло І. В. // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1250>
- 15.Кравченко Т. О. Становлення мережевого суспільства в умовах сучасності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-12023.html>.
- 16.Куц Ю. О. Проблемне поле державного управління: концептуальна демаркація / Ю. О. Куц // Публічне управління: теорія та практика. – 2011. – № 1. – С. 3–10.
- 17.Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
- 18.Lavrikova O.V. Improving the work of a manager in healthcare institutions. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти», ХДУ, м. Херсон, 2020 р., С. 51-54.
- 19.Методика підготовки інформації про державні послуги / Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку: [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.ssmsc.gov.ua>:
- 20.Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197

21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу/ М.Мурашко: Навч. посіб. — 3-те вид., випр. і дон. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2008. — 435 с.
22. Науково-практичний коментар до Закону України "Про адміністративні послуги". — К.: ФОП Москаленко О.М., 2013. — 391 с.
23. Офіційний сайт Агентства адміністративного розвитку – VERVA. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.verva.se/>.
24. Пасічник М. В. Новий публічний менеджмент: використання ринкових механізмів у врядуванні / М. В. Пасічник // Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 15-16 трав. 2009 р. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. - С. 71-72.
25. Подольчак М. Професіоналізм державного службовця як складова позитивного іміджу державної служби в цілому. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/podolchak-m-publichniij-vistup-profesionaliz-derzhavnogosluzhbovtsya>.
26. Положення про Пенсійний Фонд України Електронний ресурс <https://www.pfu.gov.ua/1394-postanova-kabinetu-ministriv-ukrayin/>
27. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik\\_CNAP.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf)
28. Про державну реєстрацію юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців / Закон України від 15.05.2003 № 755-IV: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
29. Про звернення громадян / Закон України від 02.10.1996 № 393/96- ВР: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
30. Про ліцензування окремих видів господарської діяльності / Закон України від 01.06.2000 № 1775-III: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

31. Про оподаткування прибутку підприємств / Закон України (334/94-ВР):  
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?reg>
32. Про соціальні послуги / Закон України від 19.06.2003 № 966-IV:  
[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
33. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб./ В.А. Рутьєв - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
34. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців / В. Сороко // Вісник державної служби [Текст]. — 2004. — № 3. — С. 11—19.
35. Сороко В.М. Надання публічних послуг органами влади державної влади та оцінка їх якості: Навч. пос. — К.: НАДУ. — 2008, С. 37—42.
36. Скороход О.П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О. П. Скороход // Стратегічні пріоритети.- 2010.- №1 (14).- С. 41-46.
37. Центри надання послуг. [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://my.gov.ua/info/servicecenters>
38. Соціальний інспектор. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ci.org.ua/>.
39. Тимошук В. П. Адміністративні послуги: проблеми теорії, законодавства і практики в Україні. Адміністративне право і процес, 2014. № 3 (9). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/383-administratyvniposluchy-problemy-teoriyi-zakonodavstva-i-praktyky-v-ukrayinitymoshchuk-v-p>.
40. Школик А.М. Порівняльне адміністративне право: Навч. посіб. для юридичних факультетів та факультетів міжнародних відносин./ Львів: ЗУКЦ, 2007. — С. 11—13.

- 41.Штирліна А. А., Київський національний університет імені Тараса Шевченка Державні послуги: сутність, категорії, класифікація Інвестиції: практика та досвід № 12/2016 С. 83-86
- 42.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. — 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. - Київ: Кондор, 2009. - 434 с.