

АНОТАЦІЯ

Високова К.Л. Актуальні питання управління персоналом в комунальних підприємствах. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2024.

У роботі проведено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад управління персоналом у комунальних підприємствах. Розглянуто основні теоретичні аспекти управління персоналом в умовах комунального сектору, включаючи специфічні підходи, що враховують суспільний інтерес та особливості організаційної структури комунальних установ. Особливу увагу приділено формуванню правових основ управління персоналом у комунальних підприємствах, зокрема правовим регуляціям та нормативно-правовій базі, що забезпечують діяльність цих установ. Також проведено аналіз світових тенденцій

у сфері управління персоналом у комунальних підприємствах, що дозволило визначити інноваційні підходи та методи, які сприяють підвищенню ефективності та якості управління кадрами. Проаналізовано сучасний стан управління персоналом у комунальних підприємствах, зокрема на прикладі Комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації», що дало змогу оцінити специфічні виклики та успішні практики в рамках національних реалій. Наведено механізм управління персоналом підприємства сфери охорони здоров'я. Подано графічним способом концептуальну модель управління персоналом підприємств сфери охорони здоров'я. Виявлено ключові проблеми, з якими стикаються комунальні підприємства в Україні у сфері управління персоналом, включаючи дефіцит кваліфікованих кадрів, обмежене фінансування та недостатню мотивацію працівників. Запропоновано шляхи вирішення зазначених проблем, зокрема за рахунок підвищення інвестицій у стимулювання розвитку кадрів, досліджено

чинники, які визначають систему матеріальних стимулів медичних кадрів та підходи до розвитку медичного персоналу, спрямовані на підвищення мотивації.

Ключові слова: управління персоналом, комунальні підприємства, правові основи, світові тенденції, проблеми та шляхи вирішення, сучасний стан, кадровий потенціал.

ABSTRACT

Vysokova Kateryna. Topical Issues of Personnel Management in Municipal Enterprises. – Qualifying scientific work as manuscript.

Thesis for earning Master’s Degree in the speciality “Public Management and Administration”. - Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.

The paper provides a comprehensive analysis of the theoretical and methodological principles of personnel management in municipal enterprises. The main theoretical aspects of personnel management in the public utilities sector are examined, including specific approaches that take into account public interest and the peculiarities of the organizational structure of municipal institutions. Particular attention is given to the formation of the legal foundations of personnel management in municipal enterprises, in particular to the legal regulations and regulatory framework that support the activities of these institutions. An analysis of global trends in the field of personnel management in utility enterprises is also carried out, which makes it possible to identify innovative approaches and methods that contribute to increasing the efficiency and quality of human resource management. The current state of personnel management in municipal enterprises is analyzed, in particular, using the example of the Municipal Non-Profit Enterprise of the Lviv Regional Council "Center for Sports Medicine and Rehabilitation", which allows for assessing specific challenges and successful practices within the framework of

national realities. The mechanism of personnel management of the enterprise in the sphere of healthcare is presented along with a conceptual model of healthcare personnel management illustrated in graphic form. The key problems faced by public utilities in Ukraine in the area of human resources management are identified, including a shortage of qualified personnel, limited funding and insufficient employee motivation. Ways to solve these problems are proposed, in particular by increasing investments in stimulating personnel development, the factors that determine the system of material incentives for medical personnel and approaches to the development of medical personnel aimed at increasing motivation are investigated.

Key words: personnel management, municipal enterprises, legal foundations, global trends, problems and solutions, current state, human resources potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	9
1.1. Теоретичні аспекти управління персоналом в комунальних підприємствах.....	9
1.2. Формування правових основ управління персоналом в комунальних підприємствах.....	14
1.3. Аналіз світових тенденцій управління персоналом в комунальних підприємствах.....	17
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	23
2.1. Особливості управління персоналом в комунальних підприємствах в сучасних умовах.....	23

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом є ключовим елементом ефективної діяльності комунальних підприємств, що займаються наданням життєво важливих послуг для населення. В умовах реформ децентралізації, коли місцеві органи влади отримали більше повноважень і відповідальності, комунальні підприємства стають основними виконавцями політики забезпечення якісних послуг для громади. Реформа місцевого самоврядування передбачає оптимізацію управління та підвищення ефективності надання послуг, що підсилює потребу у висококваліфікованому та мотивованому персоналі. Таким чином, питання ефективного управління кадрами на місцях набуває особливої важливості.

Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровізацією, обмеженістю ресурсів та зростаючими очікуваннями громадськості, створюють нові умови для управління персоналом у комунальній сфері. Комунальні підприємства

стикаються з необхідністю адаптації до сучасних методів управління людськими ресурсами, які включають використання інноваційних технологій, підвищення кваліфікації працівників та мотивації персоналу. Водночас, значна частина комунальних підприємств досі працює за застарілими схемами управління, що ускладнює процес реформування і впровадження інновацій. Важливість створення ефективної системи управління персоналом в комунальних підприємствах полягає в тому, що вона має забезпечити належний рівень послуг населенню та відповісти на потреби громади.

Зростання ролі комунальних підприємств як основних надавачів громадських послуг також вимагає розробки нових підходів до управління персоналом. Потреба в оптимізації використання людських ресурсів, підвищенні продуктивності праці, забезпеченні мотивації та відповідності сучасним стандартам управління виводить питання управління персоналом на передній план. Відсутність належного кадрового забезпечення та розробленої системи мотивації перешкоджає ефективному наданню послуг та розвитку

комунальних підприємств. Тому дослідження практик управління персоналом, аналіз існуючих проблем і розробка шляхів їх вирішення є актуальним і необхідним завданням для забезпечення стійкої діяльності та конкурентоспроможності комунальних підприємств у сучасних умовах.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом у комунальних підприємствах.

Предмет дослідження – підходи та практики управління персоналом у комунальних підприємствах, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та задоволення соціально-економічних потреб громади.

Мета роботи – дослідити сучасні проблеми та визначити ефективні напрями управління персоналом у комунальних підприємствах, враховуючи специфіку діяльності у сфері надання громадських послуг. Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

– визначити теоретико-методологічні засади управління персоналом в комунальних підприємствах;

- охарактеризувати особливості управління персоналом в комунальних підприємствах в сучасних умовах;
- здійснити оцінку сучасного стану управління персоналом в комунальних підприємствах;
- визначити проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах;
- запропонувати шляхи вирішення проблем управління персоналом в комунальних підприємствах.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплексний підхід для вивчення управління персоналом у комунальних підприємствах, що розкриває багатогранність цього процесу. Діалектичний підхід забезпечив аналіз динаміки управління персоналом в умовах сучасних викликів. Системний аналіз здійснювався з використанням універсальних методів, таких як аналіз і синтез, що дозволило розглянути основні елементи управління як єдине ціле. Індукція та дедукція допомогли сформулювати узагальнені висновки на основі окремих

прикладів, а моделювання відобразило структуру та взаємозалежність управлінських процесів. Системний підхід розглядав управління персоналом як комплексну взаємодію кадрових, фінансових і організаційних елементів, а історичний метод дозволив виявити ключові тенденції в управлінні персоналом. Емпіричні методи, зокрема спостереження та порівняння, застосовані для оцінки сучасного стану управління персоналом на прикладі Комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації», що дало змогу порівняти локальні практики зі світовими підходами.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки цієї магістерської роботи можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень, розробки нормативних документів, що регулюють роботу органів державної влади та місцевого самоврядування, а також для розвитку інституцій громадянського суспільства. Їх можна використовувати в публічному управлінні для підвищення ефективності кадрової політики. Крім

того, результати дослідження стануть у пригоді при викладанні дисциплін з публічного управління у закладах вищої освіти, а також під час підготовки самостійних і практичних завдань.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 51 сторінка, з них основного тексту – 44 сторінки. Перелік інформаційних джерел включає 56 найменувань, з них 7 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Теоретичні аспекти управління персоналом в комунальних підприємствах

Управління персоналом як особливий напрямок теорії і практики управління став формуватися на Заході в 60-х рр. ХХ сторіччя. Передумовою для його виділення послужила корінна зміна ролі людини в рамках сучасного етапу науково-технічної революції. У результаті людина стала розглядатися як важливий вид капіталу підприємства. А витрати на оплату праці, створення сприятливих умов, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації – як особливий вид інвестицій [48].

Управління персоналом – це системний, комплексний підхід, що забезпечує ефективність функціонування організації. Управління здійснюється через певні управлінські структури, що відображають рівні управління здатні вчасно реагувати на умови, що змінюються, і реорганізовуватися. Цілісність системи управління персоналом підприємства є важливою умовою її ефективного функціонування. Ефективне управління персоналом неможливо без активної і постійної участі вищого керівництва організацією у визначенні завдань управління персоналом, моделюванні поведження, створенні і впровадженні систем управління, оцінці їхньої ефективності [19, с. 65].

Це обумовлюється інтенсифікацією виробництва, розвитком науково-технічного прогресу, що відбуваються структурними змінами економіки, викликаними переходом до ринкових відносин. Недооцінка значення активізації і розвитку персоналу організації збільшує спад виробництва, веде до зниження продуктивності праці, розтраті і знецінюванню накопиченого людського капіталу. Про це свідчать як загальні економічні показники (падіння

виробництва, ріст безробіття, скорочення професійно технічної підготовки і ін.), так і положення на підприємствах.

Людський потенціал, здатність керівника правильно поставити мета і ефективно розпорядитися ресурсами – головний фактор успіху організації на ринку. Персонал або трудові ресурси організації – це соціально-економічне явище, що відображає сукупність найманих робітників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих в організації вхідних у його обліковий склад, містить у собі виробничий персонал і управлінський персонал (кадри управління – керівники і фахівці-менеджери).

Найманий робітник відрізняється від інших видів ресурсів (фінансових, матеріальних, виробничих) тим, що він має право відмовитися від умов, на яких його збираються використати, вести переговори про рівень оплати праці, переучуватися іншим професіям, брати участь у страйках, звільнятися за власним бажанням, вирішувати, які професії є соціально неприйнятними. У

цілому персонал не однорідна субстанція, кожен працівник має індивідуальні мотиви і цінності [6, с. 1156].

Персонал, будучи головним ресурсом кожної організації, надає руху матеріально-речовинним елементам виробництва, створює продукт, вартість і прибавочну вартість у формі прибутку і тому від якості і ефективності його використання багато в чому залежать результати діяльності організації і її конкурентоздатність на ринку.

Персонал організації і його зміни мають кількісні, якісні і структурні характеристики, що виражаються абсолютними і відносними показниками. Ці показники застосовуються при аналізі, плануванні, розробці заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу в умовах ринкової економіки [47, с. 408].

Управління персоналом – свідома діяльність по забезпеченню позитивного і запобіганню негативної взаємодії між людьми усередині організації, застосовне до всіх сфер зайнятості і спрямовано на досягнення

ефективності і справедливості, що спонукує кожного члена організації діяти в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації [23].

Управління персоналом організації в умовах ринкової економіки розглядає людей як надбання організації, як ресурс, що (як і інші ресурси) треба ефективно використати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів. Людина – це не тільки витрати, але і фактор доходів, підвищення продуктивності праці, підвищення якості прийнятих рішень і т.д. Співробітники – це активи організації, людський капітал. Це означає менший контроль над співробітниками, але більшу мотивацію і стимуляцію праці.

Від самого співробітника ринок вимагає активних дій. Він більше не є об'єктом якихось прийнятих до нього заходів або особою, якій «спускаються зверху» накази. Він особисто відповідальний за свої результати праці, успіхи і досягнення. Він сам повинен стежити за тим, чи реалізує він ті мети, які сам собі поставив. Причому діє він в ім'я здійснення загальних цілей організації. Це висуває особливі вимоги до структури організації і її політику в області

3. Просування по роботі, кар'єру.
4. Умови наймання, методи і стандарти оплати праці.
5. Умови роботи і послуги.
6. Формальні і неформальні зв'язки, консультування, як наймачів, так і що наймають.
7. Переговори про заробітну плату і умови роботи.

Реалізація продуктивної політики вимагає створення ефективного механізму функціонування системи управління персоналом. Система управління персоналом організації покликана зосередити зусилля працівників на виконанні завдань, намічених стратегій організації. Механізм системи управління персоналом підприємства це сукупність відносин, форм і методів впливу на його формування, розподіл (перерозподіл) і використання.

Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей, оскільки пронизує

всі аспекти діяльності організації і впливає на ефективність роботи інших систем управління [23].

Управління персоналом ефективне настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації вартих перед нею цілей; тобто наскільки успішно досягаються ці мети. Затвердження цього положення в якості однієї з базисних цінностей організації є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом.

Зовнішнє середовище, у якій діє організація, перебуває в постійному русі, змінюються техніка і технологія, клієнти, конкуренти. Змінюються самі люди – дійсні і потенційні працівники організації. Система управління персоналом організації, що добре сполучалася із зовнішнім середовищем п'ять років тому, може, перебуває в стані гострого конфлікту з нею сьогодні. Організація повинна постійно контролювати ступінь цієї невідповідності і вносити корективи у свою систему, щоб не допустити кризи.

Провісниками прийдешніх змін служать значні технологічні нововведення, соціальні і політичні зміни. Індикаторами необхідності змін (тобто фактичної невідповідності системи управління персоналом стану зовнішнього середовища) – збільшення плинності, зниження продуктивності, виникнення конфліктів співробітників з адміністрацією, і організації з державними органами [31, с. 4].

Завданням управління персоналом організації в умовах ринкової економіки є формування виробничого поведження співробітників, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Бажане виробниче поведження визначається двома основними факторами – бажанням (мотивацією) і здатністю співробітника виконати необхідні функції.

Механізм мотивації персоналу дуже складний, тому на бажання співробітника виконувати необхідні виробничі функції роблять впливу всі методи управління персоналом. Те ж саме справедливо відносно здатності співробітника, обумовленої, у першу чергу, на етапі підбора, що розвиває

організацією в процесі професійного навчання і залежної від зворотного зв'язку і винагороди одержуваного співробітником організації. Тому цілісність системи управління персоналом організації є важливою умовою її ефективного функціонування.

Якщо системи відбору і розвитку керівників орієнтують на досягнення стратегічних цілей, поглиблене знання бізнесу, широкий кругозір, уміння засвоювати і використати нові знання, а системи зворотного зв'язку і винагороди відзначають професійні спеціальні навички, акуратність у виконанні індивідуальних планів, особисту відданість керівникові, співробітники організації одержують суперечливі «сигнали» про те, яке поведження позитивно оцінюється організацією, що негативно позначається і на їхній продуктивності [21].

Ефективне управління персоналом неможливо без активної і постійної участі вищого керівництва організацією у визначенні завдань управління персоналом, моделюванні поведження, створенні і впровадженні систем

управління, оцінці їхньої ефективності. Оскільки люди є найбільш важливим ресурсом, керівник повинен приділяти основну частину свого часу саме керуванню персоналом. Але так відбувається далеко не у всіх сучасних організаціях, особливо на нижчих поверхах ієрархії – на рівні цехів, бригад, груп. Це помітно знижує ефективність організації в цілому, оскільки керівники є найважливішим інструментом перетворення в життя методів управління персоналом, і недостатня увага з їх боку до цих питань трансформується в низькі результати організації [21].

Відповідність системи управління персоналом організації організаційній культурі також є необхідною умовою її ефективного функціонування, тому що у випадку реорганізації системи управління персоналом, внаслідок її невідповідності стану зовнішнього середовища, керівництво може зіткнутися з конфліктом, породжуваним неприйняттям нововведень.

Кінцева мета роботи з управління персоналом в умовах ринкових відносин – максимальне зближення очікувань організації і інтересів працівника,

відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства і відведення вирішальної ролі системи управління персоналом організації у формуванні кадрової політики і механізму її реалізації.

1.2. Формування правових основ управління персоналом в комунальних підприємствах

Нормативно-правові засади системи управління персоналу в закладах охорони здоров'я складається з великої кількості законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які врегульовують трудові правовідносини, враховуючи специфіку сфери охорони здоров'я. На реалізацію процесу управління персоналом досить суттєво впливають законодавчі вимоги, локальні нормативні акти медичної організації. Правовідносини у сфері охорони здоров'я регламентуються і регулюються:

- Конституцією України,
- Основами законодавства України про охорону здоров'я,
- законами України,
- указами Президента України,
- постановами КМУ,

Деякі правові норми у галузі охорони здоров'я не переглянуті ще з радянських часів, тому продовжують діяти постанови урядів та накази міністерств охорони здоров'я СРСР і УРСР, хоча система функціонує зовсім в інших політичних і соціально-економічних умовах.

Конституцією України в статті 49 визначений обов'язок створення державою відповідних умов для надання доступного та ефективного медичного обслуговування для всіх, без винятку, громадян та гарантована безоплатність надання медичної допомоги в державних і комунальних медичних установах, мережа яких не має бути скорочена [7, с. 84].

Нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу в системі охорони здоров'я почало формуватися на початку 2000-их років, коли відповідно до документів ВООЗ була прийнята Концепція розвитку охорони здоров'я в Україні [12]. Основоположним документом для провадження медичної реформи стала Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України [11]. У ній запроваджується принцип «гроші ходять за пацієнтом», що передбачає фінансування медичних послуг, а відтак створюється для людини вибір, де і як лікуватися, і забезпечує вищу якість лікування.

Окрім того, прийнято низку постанов Кабінету Міністрів України, а саме:

– Постанова КМУ від 30 листопада 2016 р. № 929 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)», № 932

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку створення госпітальних округів», № 874
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Положення про Державний реєстр лікарських засобів»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 7 червня 2017 р. № 391 «Про внесення змін до Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ».

Зазначеними Постановами визначається утворення госпітальних округів, затверджено ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, спрощується лікарням процес формування кошторисів.

Детальніша інформація щодо нормативно-правових засад системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я та їх особливостей представлено в табл. 1.1.

**Основні акти, що регулюють діяльність та управління персоналом
медичної організації**

<i>Акти</i>	<i>Опис та дата прийняття</i>
1	2
Кодекс законів про працю України	Закон від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII (в редакції за станом на 01.03.2011 року) // Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.
Цивільний кодекс України	Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44, Ст.356.
Господарський кодекс України	Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18-22. Ст.144.
Кримінальний кодекс України	Від 05.04.2001 р. № 234-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2341-14
Кодекс України про адміністративне правопорушення	Від 07.12.1984р. № 8073-X. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/80731-10
1	2
Основи законодавства України про охорону здоров'я Верховна Рада України	Закон від 19.11.1992 р. № 2801-XII // Відомості Верховної Ради України. 1993. № 4. Ст. 19.
Етичний кодекс лікаря України	Від 27 вересня 2009 р. URL: http://www.apteka.ua/article/17132
Концепція управління якістю медичної	Наказ МОЗ від 01.08.2011 р. № 454 URL:

допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року	https://moz.gov.ua/article
Про удосконалення умов оплати праці робітників закладів охорони здоров'я і установ соціального захисту населення	Наказ Міністерства праці і соціальної політики і Міністерства охорони здоров'я України від 05.10.2005 №308/519
Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці	Постанова Кабінету Міністрів України від 17 листопада 1997 р. № 1290. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1290-97-%D0%BF#Text
Колективний договір	Локальні нормативні акти медичної організації
Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників	
Посадові інструкції	

Джерело: власні узагальнення

Таким чином, нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу є достатнім для забезпечення функціонування системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я.

1.3. Аналіз світових тенденцій управління персоналом в комунальних підприємствах

Огляд різних теорій організації і управління персоналом організації в розвинених країнах дозволяє узагальнити, що виживання і ефективність діяльності організацій залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва.

Управління персоналом є однією з відмінних рис японського управління. Японські корпорації управляють своїми службовцями таким чином, щоб останні працювали максимально ефективно. Японський метод управління персоналом заснований на колективізмі, використовує всі морально-психологічні важелі впливу на особистість, насамперед, це почуття боргу перед колективом, що в японському менталітеті майже тотожно почуттю сорому [30].

Ціль підприємницької діяльності, по визначенню японських фахівців, укладається в постійному розвитку трудової мотивації, заснованої на тім, що все життя людини з перших днів трудової діяльності і до пенсії, благополуччя його родини тісним образом пов'язані з успіхом фірми, у якій він працює з особистою ретельністю і відданістю справі (цілям) фірми.

Зайнятість у Японії має особливе значення. Це не тільки питання контракту між роботодавцем і працівником. Вона має емоційний і моральний підтекст.

Японські робітники трудяться методично і віддано. Вони пунктуальні. Можливо лише невелике розслаблення в останні півгодини роботи. У японських робітників природна любов до чистоти і елегантності. У них дуже розвинене почуття обов'язку. Вони пишаються своєю майстерністю та одержують величезне задоволення від добре зробленої роботи і почувають себе нещасливими у випадку невдачі. У них немає почуття, що їх експлуатує фірма.

Японським робітником не забороняється виражати гордість за свою роботу, так само, як і виражати свою відданість фірмі [20, с. 46].

Довічний найм – це не юридичне право, його затвердження є даниною традиції, можливо, що має початок у первісній громаді і визначеній у закінченій формі в японському феодальному суспільстві. Фірма морально зобов’язана, піклується про свого працівника аж до виходу на пенсію. Штат комплектується на основі особистих якостей, біографічних даних і характеру. Лояльність цінується більше, ніж компетентність. До кожного робітника ставляться як до члена родини. А якщо виникають фінансові труднощі, всі достойно зносять скорочення доходів.

У таких обставинах управління персоналом є особливо важливим. Японські менеджери вірять, що люди – це найбільше надбання. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці

працівників. При відборі претендентів для вищого рівня управління найбільше цінується здатність керувати людьми [20, с. 49].

Керівництво кожної японської фірми дуже вимогливо ставиться до відбору, прийому, навчання, виховання кадрів фахівців і керівників. Цей процес здійснюється в такий спосіб:

1. Приблизно за півроку до закінчення навчального року в середньому і вищому навчальному закладах фірми вивіщують оголошення із вказівкою числа осіб, що підлягають прийому на роботу в наступному році (з 1 квітня). Одночасно представники фірм аналізують склад випускних курсів, що вчаться, ведуть переговори з найбільш перспективними з них і видають індивідуальні запрошення на роботу.

2. Наприкінці навчального року випускники приходять в обрані ними фірми і здають письмовий іспит, побудований таким чином, щоб оцінити професійну підготовку і загальноосвітній рівень кандидата.

3. Кандидати, що успішно здали іспити, проходять співбесіду: у невеликих фірмах – безпосередньо з директором, у великих – із представником відділу кадрів, начальником відділу кадрів, главою фірми.

4. Кандидати, що пройшли співбесіду, приймаються у фірму, однак не приступають безпосередньо до своїх обов'язків, а для них організується спеціальний курс навчання і виховання, покликаний найбільше швидко і раціонально адаптувати нових працівників до стилю і методів роботи у фірмі [13, с. 170].

Оскільки фірма повинна функціонувати як одна згуртована команда, те найбільше цінуються такі якості, як взаємна довіра, співробітництво, гармонія і повна підтримка в рішенні завдань, що коштують перед групою. Індивідуальна відповідальність і індивідуальне виконання роботи свідомо затушовуються. Метою є поліпшення роботи групи і посилення групової солідарності.

Отже, керуючий завжди міркує з позиції групи. Група відповідає за успіх справи так само, як і за невдачі. Тому окремих працівників рідко дорікають за

невдачі, особливо якщо це творчі невдачі або пов’язані з ризикованим підприємством. У японських фірмах рішення приймається групою. Підлеглі формулюють свої пропозиції і передають їхнім зацікавленим особам. Після того, як груповим обговоренням поставлені загальні завдання, кожен працівник визначає свої власні і приступає до їхнього виконання. Якщо буде помічено, що підлеглий не в змозі контролювати ситуацію, керівник середньої ланки втрутиться і буде сам особисто здійснювати керівництво. Таке відношення вселяє впевненість, що особисті невдачі і помилки – не страшно, тобі завжди допоможуть вийти зі складного становища. Таким чином, акцент робиться не на запобігання невдач, а на досягнення позитивного результату [13, с. 170].

У Японії не застосовуються відбір і призначення працівників на посаду зі строго обкресленим колом обов’язків, із чітко певними професійними і особистісними якостями. У переважній більшості випадків спеціальність, отримана в університеті, не має значення для кар’єри працівника на підприємстві. Особа, що прийшла на підприємство, повинне, як правило,

пройти всі щаблі посадової ієрархії, починаючи із самої нижньої (кур'єр, робітник), постійно переходячи з підрозділу в підрозділ. Вважається, що це допомагає працівникові, що досяг відповідного рівня, усвідомлювати і враховувати інтереси і потреби всіх співробітників. Крім того, система поступових просувань і ротації кадрів формує висококваліфікованих фахівців широкого профілю, компетентних практично у всіх областях діяльності підприємства. Цьому ж сприяє і відсутність твердої регламентації посадових обов'язків. Для кожного співробітника встановлюється тільки «ядро» його функцій і надається воля вибору форм і методів їхнього виконання при чіткій постановці загальної кінцевої мети [20, с. 48].

Функціональні обов'язки кожного конкретного працівника, є загальним полем діяльності і сферою спільної праці. Такі обов'язки в кожному випадку може виконувати будь-який працівник, вільний у цей момент часу.

У США, Англії, Італії і інших країн менеджери промислових фірм відчують все більші труднощі в керуванні персоналом. Стає усе суужніше

впроваджувати нові методи і техніку. Профспілки завжди в опозиції до управління. Звичайно від профспілок приховується важлива інформація, що є конфіденційною і відповідно падає продуктивність праці [30].

Використовуючи японський досвід, у США і європейських країнах останнім часом також розроблені різні моделі управління, у центрі уваги яких перебуває людина. Такі моделі, як правило, містять наступні блоки: людські ресурси фірми; ретельний облік знань і здатностей працівників при призначенні їх на ключові посади у фірмі; стиль і культура ділових взаємин в організації; довгострокові цілі розвитку фірми.

Стратегічні концепції управління персоналом, у промислово розвинених країнах розглядають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоздатності, і націлені на підготовку кадрів відповідно до мінливих вимог ринку і з урахуванням введення нових технологій. На думку закордонних дослідників, головними моментами в роботі з персоналом повинні стати:

– ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здатностей працівників у відповідності зі стратегічними цілями організації (у першу чергу, для оволодіння новими технологіями);

– інтеграція прагнень, потреб і запитів працівників з інтересами організації [31, с. 5].

При розробці концепції управління трудовими ресурсами проводяться різні поточні і ретроспективні дослідження. Так, у США проведений фундаментальний аналіз численних публікацій з питань управління людськими ресурсами. Як головні напрямки були обрані: підхід до управління людськими ресурсами, що залежить від випадкових факторів зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції; нові напрямки управління людськими ресурсами в багатонаціональних компаніях і діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами на фірмі по відборі працівників, їхній підготовці, підвищенню кваліфікації і удосконалюванню оплати праці.

В умовах перехідної економіки значно зріс інтерес до людини як головному фактору: виробництва, доходів, підвищення продуктивності праці, коштовному ресурсу, підприємства в конкурентній боротьбі. Тому в розвинених країнах акцент робиться саме на людині як особистості у процесі управління персоналом організацій.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Особливості управління персоналом в комунальних підприємствах в сучасних умовах

Суттєві зміни в галузі охорони здоров'я, такі як набуття автономії закладами та можливість залучення фінансування з різних джерел, вимагають ефективного використання кадрового потенціалу. Завдяки управлінським навичкам цей ресурс може стати конкурентною перевагою організації.

Кадрова політика Всесвітньої організації охорони здоров'я спрямована на підготовку кваліфікованих працівників і забезпечення закладів охорони здоров'я персоналом, який виконує поставлені завдання. Медичний персонал

розглядається як стратегічна Система управління персоналом підприємства сфери охоро
спрямовується на кадрове забезпечення. Кадровий потенціал оцінюється за
кількісними (чисельність, структура, продуктивність) та якісними показниками
(фізичний, психологічний) Навчання і розвиток персоналу, Формування персоналу, Викор
активізацію людського чинника. Управління ним охоплює формування та
активне використання цього потенціалу.

Узагальнену систему управління персоналом Функції напряму персоналу в сфері
охорони здоров'я зображено на рисунку 2.1.

Зважаючи на поточну ситуацію та пострадянську традицію розподілу
людських ресурсів, у к Аналіз трудового потенціалу, Планування персоналу, Діагностика та
існуючого поєднання сімейної медицини, дільничних терапевтів, педіатрів і
мережі жіночих консультацій для надання первинної медичної допомоги.

Адаптація медичного персоналу

Вивільнення

Технологія управління персоналом

Рис. 2.1. Механізм управління персоналом підприємства сфери охорони здоров'я

Джерело: [6, с. 1156].

Управління кадрами в охороні здоров'я є невід'ємною частиною загального управління системою, спрямованого на досягнення цілей системи через діяльність медичного персоналу. Це безперервний процес оптимізації людських ресурсів, що включає планування, підбір, розвиток, розподіл кадрів, мотивацію та оцінку ефективності праці. Основою управління є об'єктивна інформація про кадровий склад, опис робіт, мотивація, безперервне навчання, розвиток кар'єри та оцінка робочих функцій.

Аналіз процесу управління кадрами дозволяє сформулювати

концептуальну модель цієї діяльності, що включає чотири взаємопов'язані системи:

- руху персоналу,
- плати за працю,
- організації роботи,
- впливу кадрів на діяльність система руху кадрів

Ця модель наочно представлена на рис. 2.2.

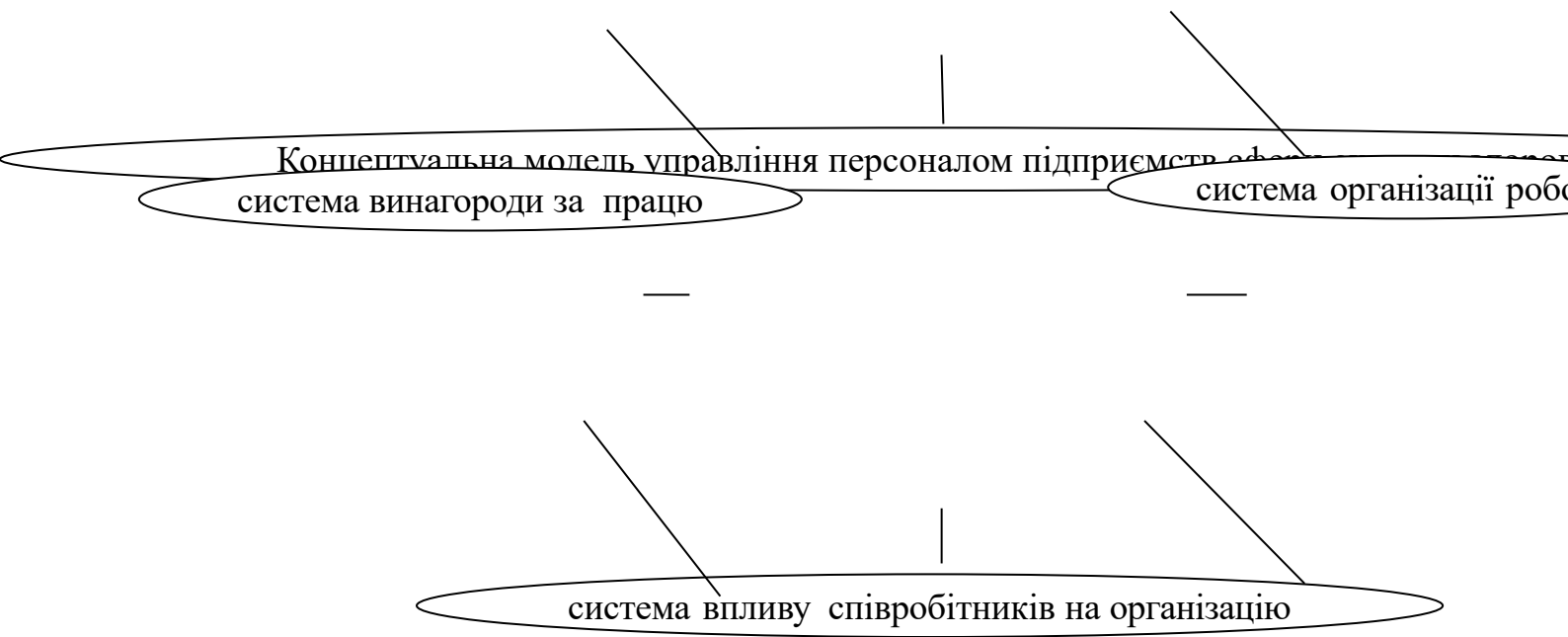


Рис. 2.2. Концептуальна модель управління персоналом підприємств сфери охорони здоров'я

Джерело: [7, с. 48; 53].

Запровадження моделі в практику задає чіткі рамки кадрової політики, де будь-яке рішення щодо конкретного елемента має враховувати його взаємозв'язок з усіма компонентами системи. Невдачі в управлінських рішеннях часто виникають через зміни окремих елементів без урахування

взаємозалежності всіх частин моделі.

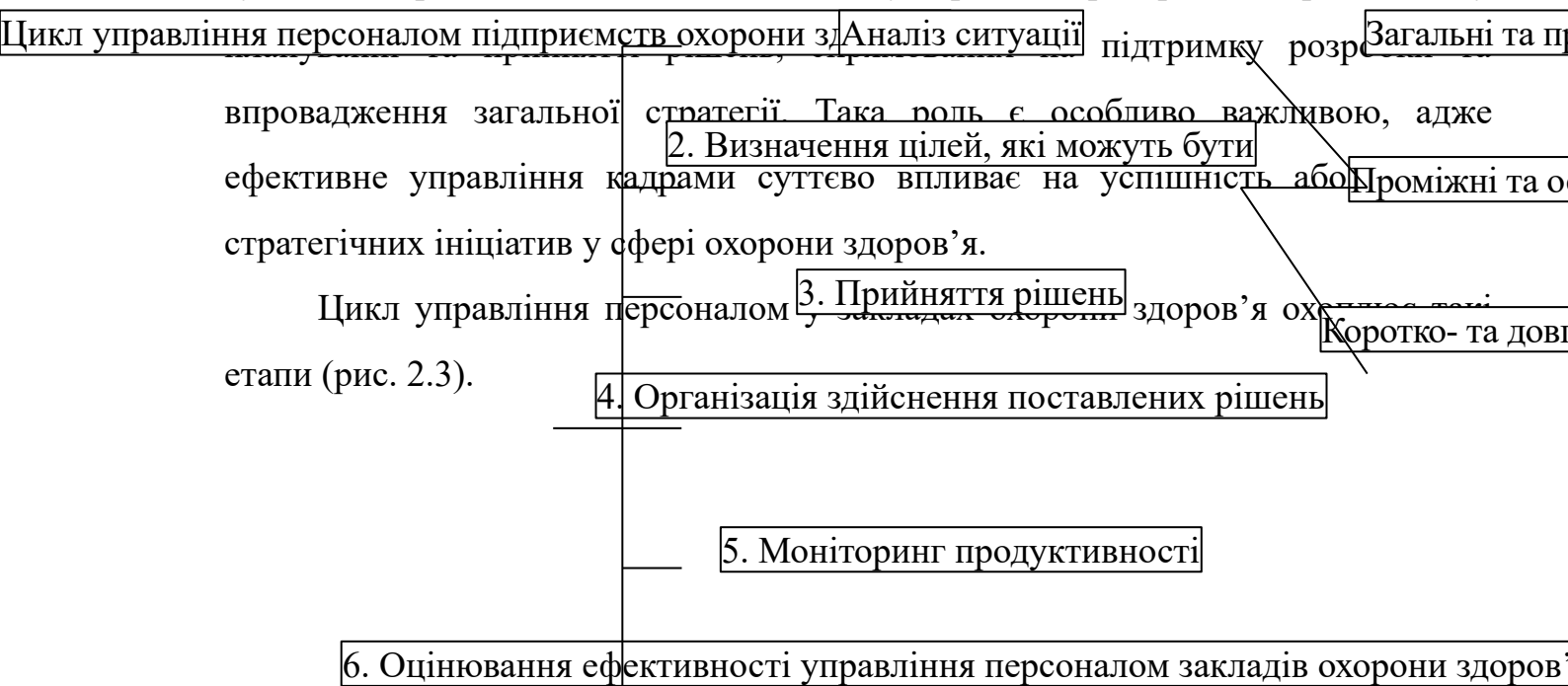
З погляду менеджменту, на етапі формування внутрішнього середовища медичної організації важливо забезпечити відповідність її ключових складових (цілей, персоналу, структури, технологій) умовам зовнішнього середовища. Запуск конкурентних механізмів між медичними закладами на ринку має стимулювати якісні зміни, зокрема, через переосмислення компетенцій управлінців у сфері охорони здоров'я [7, с. 56].

Керівництво медичних закладів має сконцентруватись на створенні ефективної кадрової політики, розробці стратегій і методів управління персоналом. На відміну від пасивного підходу, активна кадрова політика дозволяє впроваджувати цільові програми і своєчасно коригувати їх на основі постійного моніторингу кадрової ситуації.

Менеджери у сфері охорони здоров'я стикаються з багатьма викликами у досягненні ключових цілей закладу, зокрема оптимізації витрат і підвищення якості обслуговування. Ефективне управління персоналом є критичним для

успішного впровадження організаційних стратегій. Особливості кадрового управління у сфері охорони здоров'я включають відомчий монополізм, бюрократичність, жорстку ієрархію, професійні упередження, вузьку спеціалізацію, орієнтацію на пацієнтів та чітке дотримання директив керівництва.

Функція управління персоналом набуває все більшого значення у сучасних організаціях, оскільки виконує роль партнера в стратегічному



впровадження загальної стратегії. Така роль є особливо важливою, адже ефективне управління кадрами суттєво впливає на успішність або стратегічних ініціатив у сфері охорони здоров'я.

Цикл управління персоналом у закладах охорони здоров'я охоплює такі етапи (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Цикл управління кадрами закладів охорони здоров'я
Джерело: [15, с. 194].

Управління в охороні здоров'я передбачає прийняття рішень, заснованих

на науково обґрунтованому аналізі організаційних можливостей для оптимального використання ресурсів у часі й просторі. Це забезпечує надання достатнього обсягу та якості медичних послуг, які відповідають потребам населення та суспільства загалом.

Основні функції менеджера з управління людськими ресурсами включають: кадрове планування, аналіз і проєктування посад, підбір і призначення, оцінювання ефективності, навчання і розвиток, мотивацію, забезпечення безпеки праці, регулювання трудових відносин та процесу звільнення. Для ефективного управління персоналом менеджери у сфері охорони здоров'я повинні володіти ключовими компетенціями, такими як глибокі знання, лідерські якості, підприємливість, міжособистісні навички та здатність підтримувати й упроваджувати зміни.

Глибоке розуміння роботи та досвід є основою успіху менеджерів у сфері охорони здоров'я. Вони повинні залишатися обізнаними щодо нових і змінних законодавчих норм, що стосуються трудового права, зокрема регулювання

понаднормової роботи та зайнятості осіб з інвалідністю. Це вимагає від них здатності аналізувати й інтерпретувати ці норми, визначати вимоги до дотримання і пропонувати заходи для їх впровадження в закладах охорони здоров'я.

Лідерство є важливою компетенцією для планування, розробки програм та мобілізації ресурсів. Менеджери повинні вміти аналізувати організаційні питання, ініціювати правильні рішення і вести за собою команду. Досвід у сфері трудових відносин, врегулювання конфліктів та збереження нейтралітету в конфліктних ситуаціях також є критично важливим. Крім того, вони повинні дотримуватися етичних принципів, володіти стратегічним бізнес-мисленням та забезпечувати відповідність кадрової політики цілям і завданням лікувального закладу.

Ключовою проблемою у сфері охорони здоров'я є планування персоналу. Ключовими складовими процесу визначення потреб у кадрах є: аналіз поточної ситуації із людськими ресурсами, оцінка наявного попиту на медичний

персонал, а також прогнозування майбутніх потреб відповідно до завдань Міністерства охорони здоров'я, яке здійснює загальне планування на національному рівні. Іншим питанням є процедура відбору та найму кадрів, яка часто обмежується оцінкою кваліфікації, ігноруючи інші важливі характеристики претендентів. Усі керівники медичних закладів підтримують введення багатоступеневої процедури відбору, яка включає аналіз змісту роботи, формування вимог до кандидата, ретельний відбір, співбесіди та оцінку після співбесіди.

Для побудови ефективної моделі управління медичним закладом менеджеру необхідно: врахувати роль штатного розпису, проаналізувати нормативно-правову базу, ознайомитися з актуальними професійними стандартами, оцінити кадрове забезпечення та впровадити ефективні методи управління кадрами. У медичній сфері управління персоналом має свої особливості, які відрізняють її від інших галузей, зокрема на місцевому рівні.

2.2. Оцінка сучасного стану управління персоналом в комунальних підприємствах на прикладі Комунального некомерційне підприємство Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації»

Для оцінки сучасного стану управління персоналом у комунальних підприємствах обрано Комунальне некомерційне підприємство Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації» (ЦСМР). Це унікальний медичний заклад, що спеціалізується на наданні послуг у сфері спортивної медицини, реабілітації, а також амбулаторно-поліклінічної допомоги спортсменам і жителям регіону.

ЦСМР виконує важливу роль у системі охорони здоров'я Львівщини, забезпечуючи якісну медичну допомогу під час спортивних змагань, тренувальних зборів, а також для лікування і реабілітації травм, пов'язаних із фізичною активністю. Заклад має сучасну матеріально-технічну базу, включно з

обладнанням для діагностики, лікування та реабілітації пацієнтів.

Центр працює у тісній співпраці зі спортивними організаціями регіону, забезпечуючи медичний супровід змагань і тренувань. У його складі функціонують відділення спортивної медицини, реабілітації та амбулаторно-поліклінічної допомоги. Заклад постійно стикається з великим навантаженням, що вимагає ефективної організації роботи персоналу та оптимального управління кадровими ресурсами.

Станом на 2023 рік кадрове забезпечення закладу демонструє як позитивні, так і проблемні тенденції. Кількість лікарів зросла до 28 фізичних осіб, що забезпечило рівень укомплектованості в 95,6%. Водночас середній медичний персонал має рівень укомплектованості лише 73,5%, що свідчить про значний дефіцит кадрів у цій категорії. Вакантні посади середнього медичного персоналу (6,5 штатних одиниць) створюють виклики для підтримання належного рівня обслуговування пацієнтів.

Особливої уваги потребує ситуація з пенсійним віком кадрів. Серед лікарів

42,9% є пенсіонерами, що створює ризики для стабільності кадрового забезпечення в майбутньому. Аналогічна ситуація спостерігається і серед середнього медичного персоналу, де працюють 2 працівники пенсійного віку.

Амбулаторно-поліклінічна допомога демонструє позитивну динаміку, адже кількість відвідувань зросла з 67 342 у 2022 році до 96 747 у 2023 році. Водночас, кількість звернень за медичною допомогою під час спортивних змагань і зборів зменшилася, що може свідчити про зменшення кількості заходів або зміну профілю їхньої організації. Зокрема, кількість спортивних травм на змаганнях скоротилася з 320 у 2022 році до 165 у 2023 році.

Центр активно працює над збереженням і залученням кадрів, однак стикається з типовими для комунальних медичних закладів проблемами: недостатнє фінансування, низький рівень заробітних плат, відтік кадрів у приватний сектор або за кордон. Значну роль у стабільності закладу відіграє якість управління персоналом, яка забезпечує функціонування ЦСМР у складних умовах та сприяє реалізації медичних і реабілітаційних послуг високого рівня.

- У 2023 році спостерігається зниження кількості фізичних осіб середнього медичного персоналу з 21 до 17, що відповідає скороченню штату з 24,75 до 24,5 штатних посад.

- Вакантні посади середнього медичного персоналу збільшилися з 4,75 у 2022 році до 6,5 у 2023 році, що знижує рівень укомплектованості до 73,5% (порівняно з 80,8% у 2022 році).

- Частка працівників пенсійного віку серед середнього медичного персоналу залишилася незмінною – 2 особи.

Хоча кількість лікарів збільшилася, зростання частки пенсіонерів у штаті є суттєвим викликом. Водночас у середнього медичного персоналу спостерігається суттєве скорочення кадрів, що впливає на загальну ефективність забезпечення медичних послуг.

Кадрове забезпечення лікарів демонструє позитивну динаміку за рахунок збільшення чисельності штату, але водночас спостерігається зростання частки працівників пенсійного віку, що створює ризики в довгостроковій перспективі.

Ситуація із середнім медичним персоналом є складнішою через зниження кількості працівників і збільшення вакантних посад, що знижує укомплектованість.

Загалом, Комунальне некомерційне підприємство Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації» виконує важливу функцію в забезпеченні медичних послуг для спортсменів та інших категорій населення Львівщини. Однак заклад стикається з низкою викликів у сфері управління персоналом, зокрема дефіцитом середнього медичного персоналу, недостатньою мотивацією працівників та складнощами з адаптацією до нових вимог медичної реформи. Для забезпечення стабільного розвитку Центру необхідно зосередитися на підвищенні укомплектованості кадрами, покращенні умов праці, впровадженні сучасних стандартів навчання та кваліфікаційного розвитку персоналу, а також оптимізації управління ресурсами з урахуванням специфіки надання спортивно-медичних послуг.

2.3. Проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах та шляхи їх вирішення

Управління персоналом в комунальних підприємствах є складним і багатогранним процесом, що безпосередньо впливає на ефективність роботи організації. Комунальні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні життєво важливих послуг, таких як охорона здоров'я, транспорт, житлово-комунальне господарство тощо. Однак вони часто стикаються з рядом специфічних проблем в управлінні персоналом, які відрізняються від тих, що мають місце в приватному секторі.

Основні проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах включають:

1. Низький рівень мотивації працівників. Однією з головних проблем управління персоналом у комунальних підприємствах є низький рівень

мотивації співробітників. Причиною цього є, перш за все, низький рівень заробітної плати, що не завжди відповідає обсягу та складності виконуваних обов'язків. Це призводить до зниження зацікавленості працівників у покращенні своєї професійної діяльності, відсутності бажання до саморозвитку та підвищення кваліфікації.

Крім того, обмежені можливості кар'єрного росту та відсутність системи преміювання або інших видів заохочення, таких як гнучкі графіки роботи чи додаткові соціальні гарантії, також негативно впливають на мотивацію персоналу.

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Комунальні підприємства часто стикаються з проблемою браку кваліфікованих фахівців, що пов'язано з відтоком кадрів у приватний сектор або за кордон. Основними факторами є більш привабливі умови праці в приватних компаніях, зокрема вищі зарплати, кращі соціальні пакети та можливості професійного розвитку.

Особливо гостро це питання стоїть у сферах, що потребують вузької спеціалізації або високого рівня кваліфікації, таких як медицина, енергетика, інженерія тощо. Дефіцит кваліфікованих кадрів призводить до зниження якості послуг, що надаються комунальними підприємствами, та збільшення навантаження на наявний персонал.

3. Низький рівень інвестицій у розвиток персоналу. Ще однією серйозною проблемою є недостатня увага до навчання і розвитку персоналу. Багато комунальних підприємств не мають достатнього фінансування для організації систематичних програм підвищення кваліфікації або професійного розвитку. Внаслідок цього працівники не мають можливості оновлювати свої знання і навички, що є критичним у світі швидких технологічних змін і нових вимог до якості послуг.

4. Бюрократичність і складна система управління. У комунальних підприємствах часто спостерігається надмірна бюрократизація процесів управління, що значно ускладнює ефективне прийняття рішень. Відсутність

гнучкості та ініціативи, а також жорстке дотримання формальних процедур призводять до затримок в ухваленні важливих кадрових рішень, таких як підвищення заробітної плати, перегляд посадових обов'язків або впровадження інноваційних підходів до роботи.

Це, в свою чергу, знижує швидкість адаптації до змін, що є особливо важливим в умовах реформування різних сфер державного управління, включаючи сферу надання комунальних послуг.

5. Відсутність сучасних інструментів управління. Багато комунальних підприємств недостатньо впроваджують сучасні інструменти управління персоналом, такі як автоматизовані системи обліку праці, системи планування людських ресурсів (HRM-системи) та інші технології, що сприяють підвищенню ефективності управління. Це призводить до додаткових труднощів в управлінні робочим часом, плануванні навантажень і обліку результатів роботи персоналу.

6. Психологічні та соціальні фактори. У комунальних підприємствах часто спостерігаються проблеми, пов'язані з внутрішнім психологічним кліматом і соціальними факторами. Нерідко працівники відчують відсутність підтримки з боку керівництва або колег, що призводить до зниження рівня задоволення роботою. Неправильне управління конфліктними ситуаціями також є серйозною проблемою, яка може спричинити зниження продуктивності праці та підвищити рівень плинності кадрів.

Проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах мають системний характер і потребують комплексного підходу для їх вирішення. Поліпшення ситуації можливе завдяки реформам у сфері фінансування, модернізації управлінських процесів, інвестиціям у розвиток і мотивацію працівників, а також впровадженню сучасних технологій управління.

Управління та розвиток медичного і немедичного персоналу закладу охорони здоров'я повинні базуватися на таких ключових елементах: оплата праці (зарплата, премії, доплати, відпускні, нагороди); компенсації за

професійну діяльність (відрядження, проживання, транспортні витрати); організація та охорона праці (засоби індивідуального захисту, технологічні витрати); підтримка кадрових підрозділів, що забезпечують функціонування персоналу; професійний розвиток (підвищення кваліфікації, стажування, курси); соціально-культурний розвиток (спорт, реабілітація, відпочинок); корпоративні заходи (формування корпоративної культури, свята, івенти); страхування (професійне, медичне, соціальне); соціальні зобов'язання (пільгові кредити, допомоги, збереження робочих місць).

Одним із засобів покращення управління персоналом є розширення спектра навичок працівників. Важливо зосередитися саме на розмаїтті професійних умінь, оскільки обмежена кількість навичок в колективі потребує стимулювання їхнього розвитку.

Іншим засобом є підвищення цілісності роботи. Працівники більше задоволені завданнями з видимим результатом, що можна досягти шляхом включення додаткових, пов'язаних задач, як-от підготовчі або завершальні

операції. Однак слід уникати додавання простих операцій, які знижують мотивацію.

Також важливо підвищувати значущість роботи: коли працівник розуміє, як результати його роботи впливають на загальний процес, це стимулює якісне виконання завдань.

Іншим важливим засобом покращення управління є посилення зворотного зв'язку, який буває внутрішнім (виходить від самої роботи) і зовнішнім (оцінка якості роботи споживачем або керівником). Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, оскільки безпосередньо впливає на працівника під час виконання завдання. Для його стимулювання корисно ставити чіткі цілі без деталізації шляхів їх досягнення або впроваджувати контроль якості, що дозволяє коригувати процес у реальному часі.

Негативний зворотний зв'язок має свої особливості: працівники реагують лише на обмежену кількість критичних зауважень. Якщо критика поєднана з позитивною оцінкою, вона сприймається краще. Відсутність зворотного зв'язку

щодо помилок, у свою чергу, позбавляє працівників можливості для їх виправлення та професійного зростання.

Нерідко люди ігнорують зворотний зв'язок через брак навичок його надання. Ефективний зовнішній зворотний зв'язок має бути правдивим, точним, детальним і надаватися своєчасно. Повідомлення лише про недоліки може демотивувати, натомість конкретні зауваження щодо помилок і шляхи їх виправлення, доповнені позитивними аспектами роботи, суттєво підвищують результативність зворотного зв'язку.

У сфері охорони здоров'я стимулювання праці є важливим інструментом мотивації, який сприяє професійному розвитку та самореалізації працівників. Стимулювання має економічну, соціальну та моральну функції: економічна – підвищує ефективність праці, моральна – формує активну життєву позицію, а соціальна – впливає на соціальну структуру суспільства і розвиток особистості. Стимули можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними.

Стимулювання праці є складним процесом, який потребує комплексності, диференційованості, гнучкості та оперативності.

Комплексність передбачає поєднання моральних і матеріальних стимулів, як колективних, так і індивідуальних, з урахуванням управлінських підходів, досвіду та традицій закладу. Диференційованість означає індивідуальний підхід до різних груп працівників, враховуючи їхній матеріальний стан або стаж. Гнучкість і оперативність дозволяють адаптувати стимули відповідно до змін у колективі та суспільстві (рис. 2.4).

Стимулювання працівника для активізації його зусиль, підвищення старанності та наполегливості поділяється на три основні види: моральне, соціальне і матеріальне. Моральне стимулювання викликає внутрішнє задоволення від роботи, задовольняючи вторинні потреби (згідно з теорією Маслоу). Воно може виражатися в публічній подяці, нагородах або відзначеннях, що підвищують престиж працівника. Соціальне стимулювання відображає зміну соціального статусу, наприклад, через вертикальне або

Матеріальне стимулювання є ключовою формою управління персоналом у сфері охорони здоров'я, що базується на спонукальних мотивах, які підвищують зацікавленість у трудовій діяльності.

Ефективність цієї системи потребує постійного вивчення факторів, які впливають на її формування, включаючи соціально-психологічні, економічні та організаційні фактори, що сприяють задоволенню як колективних, так і особистих інтересів працівників (рис.2.5).

Підвищення ефективності праці у сфері охорони здоров'я потребує інноваційних підходів до матеріального стимулювання персоналу. Найефективнішими принципами вважаються: збільшення зарплати відповідно до зростання ефективності роботи; диференціація оплати залежно від групи працівників, умов праці та досягнень; підвищення зарплати за виконання відповідальних і важливих завдань; перспективи зростання оплати на кожному робочому місці; матеріальні стягнення; перевага зростання продуктивності

Заробітна плата є значною витратною статтею у собівартості послуг, але водночас основним чинником матеріальної мотивації персоналу, тому управління персоналом має встановити оптимальний баланс оплати. Ефективне використання матеріальних стимулів залежить від чіткої системи преміювання, включно з показниками та умовами преміювання, які поділяються на основні й додаткові. Основні показники мають вирішальне значення для цілей колективу або окремого працівника, тоді як додаткові підтримують менш значущі аспекти роботи. Невиконання основних показників означає відсутність премії, тоді як недотримання додаткових може зменшити її розмір.

Вибір показників і умов преміювання є складним процесом, адже вони повинні відповідати завданням і реально залежати від зусиль колективу чи окремих працівників. Показники не повинні суперечити один одному, щоб стимулювання певних результатів не шкодило іншим. За наявності суперечностей, наприклад, між продуктивністю і якістю, слід передбачити спеціальні умови для узгодження цих інтересів.

Сучасні системи управління персоналом у західних компаніях передбачають матеріальні винагороди (заробітна плата, додаткові виплати, участь у прибутках) та додаткові стимули (оплата навчання, медичне страхування, відпочинок). Особливу увагу приділяють розвитку самостійного навчання працівників, що підвищує їхню компетентність і ефективність, особливо для медичного і немедичного персоналу наведено на рис. 2.6.

Отже, персонал медичного закладу виступає основним ресурсом, що визначає ефективність його функціонування, тому розвиток персоналу є важливим елементом загальної стратегії закладу.

→
Тренінг

Мінімум теорії, максимум практичних вправ для відпрацювання навичок. Метод призначений для розвитку навичок у невеликій групі людей.

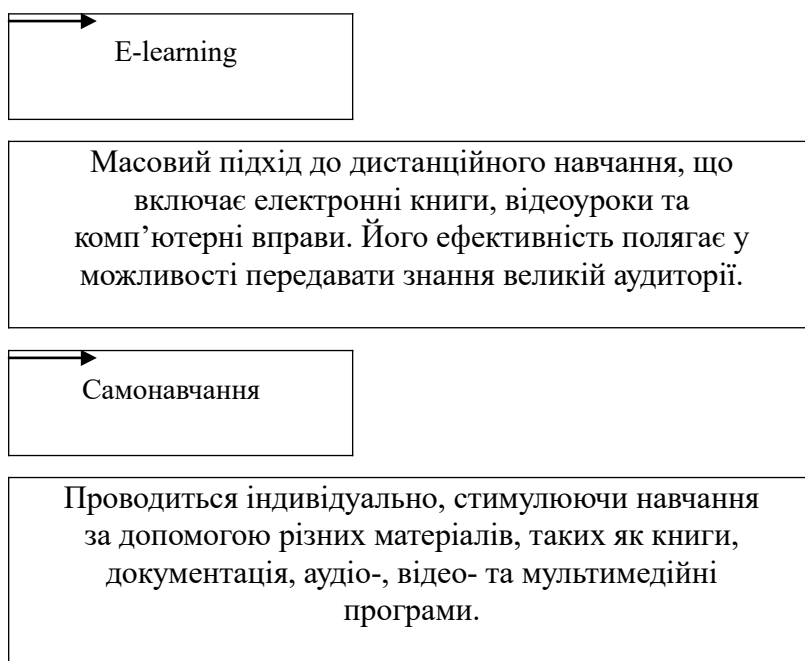


Рис. 2.6. Підходи до розвитку медичного персоналу, спрямовані на підвищення мотивації

Джерело: на основі [48, с. 80].

Обґрунтовані управлінські рішення щодо мотивації персоналу сприятимуть

77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77
77

подоланню кризи та розвитку трудового потенціалу закладу охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначено теоретико-методологічні засади управління персоналом в комунальних підприємствах. Управління медичними кадрами – це системний та комплексний підхід, спрямований на забезпечення ефективної діяльності організації. Основна мета управління персоналом у сфері охорони здоров'я полягає в узгодженні очікувань організації з інтересами працівника, відході від політики мінімальних інвестицій у персонал, а також у відведенні ключової ролі системі управління персоналом у формуванні та реалізації кадрової політики. Огляд різних теорій організації і управління персоналом організації в розвинених країнах дозволяє узагальнити, що виживання і ефективність діяльності організацій залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва. Управління персоналом є однією з відмінних рис японського управління. Японські корпорації управляють своїми службовцями таким чином, щоб останні працювали максимально ефективно. У США, Англії,

Італії і інших країн менеджери промислових фірм відчують все більші труднощі в керуванні персоналом. Використовуючи японський досвід, у США і європейських країнах останнім часом також розроблені різні моделі управління, у центрі уваги яких перебуває людина.

Охарактеризовано особливості управління персоналом в комунальних підприємствах в сучасних умовах. Значні зміни в медичній сфері, такі як автономізація закладів та розширення можливостей залучення фінансування з різних джерел, створюють потребу в оптимальному та ефективному використанні кадрового потенціалу медичних установ. У сучасних умовах людські ресурси є ключовим фактором забезпечення якості медичних послуг, а управління цими ресурсами вимагає ретельного підходу, враховуючи як кількісні характеристики (чисельність, склад, структура, стаж, продуктивність), так і якісні характеристики (фізичні, психологічні, інтелектуальні, кваліфікаційні та адаптаційні можливості). Ефективне управління персоналом у медичних закладах може бути представлено як модель, що охоплює чотири

основні системи: руху кадрів (включає підбір, адаптацію, переміщення та ротацію співробітників), системи винагороди (оплата праці, преміювання та інші матеріальні стимули), організації роботи (оптимізація трудових процесів і розподілу обов'язків) та впливу персоналу на організацію (залучення до прийняття рішень, формування корпоративної культури). Ці компоненти спрямовані на досягнення балансу між інтересами працівників і потребами організації, що в свою чергу сприяє мотивації та ефективності. Попри це, менеджери в сфері охорони здоров'я стикаються з серйозними викликами під час реалізації стратегій, особливо в умовах обмежених ресурсів. Необхідність одночасно підвищувати якість медичних послуг і знижувати витрати є однією з найскладніших задач, яка вимагає від управлінців не тільки професійної компетентності, але й адаптивності, інноваційного підходу та здатності до оперативного реагування на нові виклики.

Здійснено оцінку сучасного стану управління персоналом в комунальних підприємствах на прикладі Комунального некомерційного підприємства

Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації». Для оцінки сучасного стану управління персоналом у комунальних підприємствах обрано Комунальне некомерційне підприємство Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації» (ЦСМР). Це спеціалізований заклад, що виконує важливу функцію у сфері медичного забезпечення спортсменів та інших категорій населення. Центр надає широкий спектр послуг, зокрема амбулаторно-поліклінічну допомогу, медичний супровід спортивних заходів, а також реабілітаційні послуги для пацієнтів із травмами, пов'язаними з фізичною активністю. Станом на 2023 рік кадрове забезпечення лікарів демонструє позитивну динаміку. Кількість фізичних осіб зросла до 28, а рівень укомплектованості збільшився до 95,6%. Водночас частка лікарів пенсійного віку зросла до 42,9%, що створює ризики для стабільності штату в довгостроковій перспективі. У середньому медичному персоналі ситуація складніша: кількість фізичних осіб скоротилася до 17, а рівень укомплектованості знизився до 73,5%. Кількість звернень за медичною допомогою під час спортивних заходів і

травмувань зменшилася, що може свідчити про зміну профілю заходів або покращення їхньої організації. Загалом, Центр стикається з типовими для комунальних медичних закладів проблемами, серед яких кадровий дефіцит, недостатня мотивація персоналу та складнощі адаптації до нових вимог медичної реформи. Незважаючи на ці виклики, Центр продовжує виконувати свою місію, забезпечуючи якісні медичні послуги для спортсменів і населення Львівщини.

Визначено проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах. Основні проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах включають: низький рівень мотивації працівників; дефіцит кваліфікованих кадрів; низький рівень інвестицій у розвиток персоналу; бюрократичність і складна система управління; відсутність сучасних інструментів управління; психологічні та соціальні фактори. Проблеми управління персоналом в комунальних підприємствах мають системний характер і потребують комплексного підходу для їх вирішення. Поліпшення

ситуації можливе завдяки реформам у сфері фінансування, модернізації управлінських процесів, інвестиціям у розвиток і мотивацію працівників, а також впровадженню сучасних технологій управління.

Запропоновано шляхи вирішення проблем управління персоналом в комунальних підприємствах. Обґрунтовано пропозиції щодо покращення управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Одним із засобів поліпшення мотивації праці є підвищення розмаїтості умінь і навичок. Другим не менш важливим засобом є підвищення цілісності роботи; підвищення важливості роботи; посилення зворотного зв'язку, який буває внутрішній (той, хто йде від самої роботи), і зовнішній (у випадку, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у випадку публічної похвали). У процесі функціонування закладів охорони здоров'я важливе місце відводиться стимулюванню праці, тобто зовнішньому спонуканню, елементу трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальній оболонці мотивації персоналу. Найефективнішими принципами матеріального

стимулювання персоналу сфери охорони здоров'я в даний період є: зростання заробітної плати залежно від підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств; диференціація заробітної плати залежно від певної групи працівників, умов праці та трудових досягнень; можливість підвищення заробітної плати за виконання особливих видів робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних у процесі надання послуг; перспектива зростання заробітної плати на кожному робочому місці; матеріальні стягнення; забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати; оптимальне поєднання централізації та самостійності окремих структурних підрозділів підприємства щодо матеріального стимулювання праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз робочого навантаження, мотиваторів та стимулів праці медичних працівників, які надають ВІЛ-послуги в семи регіонах України. Проєкт USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», Deloitte. Київ, 2019. 236 с.
2. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я, що є учасниками пілотного проєкту з реформування системи охорони здоров'я: постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2012 р. № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2012-%D0%BF>.
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text>.
4. Загальна декларація прав людини Організації Об'єднаних Націй від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015.

5. Європейська соціальна хартія Ради Європи від 3 травня 1996 року.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062.

6. Західна О.Р., Мидлик Ю.І. Медична реформа в умовах децентралізації влади в Україні. Молодий вчений, №11. 2019. С.1155-1158.

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

8. Керівництво із застосування схем стимулювання медичних працівників у сфері надання ВІЛ-послуг. Проєкт USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії». Київ, 2022. 92 с.

9. Комунальне некомерційне підприємство Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації». URL: <https://www.ua-region.com.ua/01998130>.

10. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року із змінами, внесеними законом України від 8 грудня 2004 року № 2222-IV. К.: Видавничий дім «Скіф», 2006. 48 с.

11. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України. Концепція від 30.11.2016 № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80>.

12. Концепція розвитку охорони здоров'я населення України: Указ Президента України від 07.12.2000 № 1313/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000>.

13. Костенко Н.І., Марцинковський В.О. Особливості соціального забезпечення сфери охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка*. 2021. №3. С. 170.

14. Костюк В.С. Реформування охорони здоров'я в Україні в умовах європейської орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 24(2). С. 40.

15. Леган І. Ринок приватної медицини України: особливості регулювання та напрями розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 192-197.

16. Леган І.М. Напрями вдосконалення державного регулювання ринку приватної медицини. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління.* 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 123-127.

17. Лук'янихіна О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського державного університету. Економіка.* 2022. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/1070>.

18. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Том 6. № 1. С. 280-289.

19. Михайленко П. М., Скалецький Ю. М., Протас С. В. Інформаційні та інституційні ресурси формування державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.* 2021. № 2 (88). С. 62-68.

20. Муляр Г. Зарубіжний досвід функціонування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення реалізації права на охорону здоров'я. *Вісник АПСВТ*, 2020, № 1-2. С. 43-52.

21. Ніколюк, О., Бондар, В., Цветкова, Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Food Industry Economics*. 2021.13(3). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137>.

22. Про затвердження Тимчасових галузевих уніфікованих стандартів медичних технологій діагностично-лікувального процесу стаціонарної допомоги дорослому населенню в лікувально-профілактичних закладах України та Тимчасові стандартів обсягів діагностичних досліджень, лікувальних заходів та критеріїв якості лікування дітей: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 27.07.1998 р. № 226. URL: https://ips.ligazakon.net/document/moz209?ed=1998_07_27.

33. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення державних фінансових гарантій надання медичних послуг та лікарських засобів: Проект Закону №6604 від 21.06.2017р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62073.

34. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 06.04.2017 № 2002-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19>.

35. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.

36. Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських посад, посад фармацевтів, посад фахівців з фармацевтичною освітою (асистентів фармацевтів), посад професіоналів у галузі охорони здоров'я, посад фахівців у галузі охорони здоров'я та посад професіоналів з вищою

немедичною освітою у закладах охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002. № 385. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/236286_680428.

37. Про затвердження Порядку виплати надбавки за вислугу років медичним та фармацевтичним працівникам державних та комунальних закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2009 № 1418 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1418-2009-%D0%BF>.

38. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.

39. Про невідкладні заходи щодо реформування системи охорони здоров'я населення: Указ Президента України від 06.12.2005 № 1694/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1694/2005>.

40. Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та м. Києві: Закон України від 07.07.2011 № 3612-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3612-17>.

41. Слабкий Г. О. Медико-демографічна ситуація як глобальна проблема громадського здоров'я України. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. № 3 (81). С. 62-72.

42. Слабкий Г. О. Методологія впровадження системи громадського здоров'я на рівні об'єднаних територіальних громад. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 3 (85). С. 62-66.

43. Соболева Н. Самооцінка стану здоров'я населенням України. *Соціальні виміри суспільства: зб. наук. праць*. 2017. Вип. 9 (20). С. 382-399.

44. Статистика: Кількість лікарів у Києві (травень 2021). URL: <http://medosvita.info/2021/11/17>.

45. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України, 2023, 455с.

46. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

56. The World Bank. 2023. Tracking the Health Resources in Ukraine. Washington DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 GO. 2024. URL: <https://www.euro.who.int/data/assets>.