

Тема лекції № 5

“КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (КМ) У СФЕРІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ”

Мета лекції:

Ознайомитися з:

- основами кадрового менеджменту;
- кадровою політикою;
- комплексним підходом організації роботи з кадрами/персоналом у системі медичної допомоги населенню

Навчальні питання:

1. КМ: поняття, рівні, моделі, цілі, задачі, принципи, етапи організаційно/управлінської роботи.
2. Основи кадрової політики (КП): сутність поняття, типи, складові, відмінності, напрямки.
3. Медичний колектив як об'єкт організаційно-управлінських дій.
4. Особливості організаційної роботи з кадрами/персоналом СМДН на основі комплексного підходу.

1. Кадровий менеджмент:

поняття, рівні, моделі, цілі, задачі,
принципи, етапи організаційно/
управлінської роботи.

Кадровий менеджмент (КМ) - один з напрямків сучасного менеджменту, який орієнтований на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу системи (організації).

Рівні управління в системі КМ:

- оперативний** - домінує кадрова робота;
- taktичний** - домінує управління персоналом;
- стратегічний** - домінує управління людськими ресурсами;
- політичний** - розробка та контроль за реалізацією КП.

Історично генезису кожного рівня кадрового менеджменту відповідає своя модель КМ.

Моделі КМ:

1. ***Менеджер з персоналу*** – ***куратор своїх працівників***, який піклується про здорові умови праці та здорову морально-психологічну атмосферу в системі (***патерналістична модель***).

2. ***Менеджер з персоналу*** - ***спеціаліст по трудовім договоро-рам*** (контрактам), включаючи колективні договори (здійснення адміністративного контролю над дотриманням найманими працівниками умов трудового договору, облік посадових переміщень; регулювання трудових відносин у процесі перемовин з позаштатними чи громадськими організаціями).

3. ***Менеджер з персоналу*** - ***архітектор кадрового потенціалу системи***, грає провідну роль у розробці та реалізації довгострокової стратегії системи. Його місія - забезпечити організаційну та професійну когерентність складових кадрового потенціалу системи.

Мета та завдання КМ:

- оцінка професійної діяльності співробітників;
- компетентність співробітників (*глибина та широта їх знань і досвід*);
- зацікавити співробітників у здобутках всієї системи;
- психологічне сприйняття співробітниками змін;
- відповідність співробітників наявній в системі культури праці, управління;
- мотивація в роботі персоналу;
- ефективне використання майстерства та здібностей персоналу;
- наявність позитивного мікроклімату в колективі;
- планування кар'єри, горизонтальне та вертикальне просування по службі;
- удосконалення методів оцінки персоналу.

Принципи КМ передбачають:

- орієнтацію на вимоги законодавства про працю;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації звільнень;
- облік поточної та перспективної потреби системи в персоналі;
- дотримання балансу інтересів системи та її співробітників;
- залучення до співпраці при реалізації КП всіх зацікавлених сторін;
- максимальна турбота про кожну людину, поважне ставлення до його прав, переваг, свобод.

2. Основи кадрової політики: сутність поняття, типи, складові, відмінності, напрямки.

Термін «кадрова політика» складається з двох понять – *“кадрова”* і *“політика”*.

Поняття “кадрова” - зачіпає проблеми організації роботи з кадрами (сукупність правил і норм, цілей та уявлень, визначення напрямку і змісту).

А що ж таке, власне, є політика?

Термін **“політика”** походить від давньогрецької (**politika**) мови, в якій це поняття пов’язане з державою, владними відносинами, наукою керівництва людьми та суспільством.

Політика (взагалі) – це *діяльність*, яка пов'язана *прийняття відповідальних політичних рішень* для реалізації певних *інтересів* у досягненні *реалістичних цілей* в конкретному середовищі.

В основі політики знаходяться:

- взаємодія, співробітництво та взаємодопомога;*
- ворожнеча, конфронтація, насилля та конфлікти.*

Політика як мистецтво
управління

Політика як
влада

Визначення
політики

Політика як
публічний процес

Політика як компроміс і
консенсус

Кадрова політика – це:

- генеральний напрям роботи з персоналом;*
- система поглядів, ідей, вимог в КМ;*
- сукупність цілей, принципів, методів, форм, механізмів, критеріїв для формування відповідального та згуртованого колективу.*

Кадрова політика (КП) – це сукупність принципів, норм, цілей і уявлень, методів, організаційних форм і механізмів управління з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, як і створення для них оптимальних умов праці

Кадрова політика у СМД визначає:

- позицію і принципові настанови в роботі з персоналом;
 - зміст і характер соціального управління;
- розвиток та раціональне використання людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу росту колективів;
- розробку організаційних принципів роботи з людьми.

Типи кадрової політики:

- **Пасивна КП** - керівництво не має *чіткої програми дій відносно персоналу*. КП зводиться до ліквідації негативних наслідків.
Відсутні: прогноз кадрових потреб; способи оцінки праці та персоналу; діагностика кадрової ситуації в цілому.
- **Реактивна КП** - кадрові служби здійснюють: *діагностику стану ситуації; контроль за ознаками* негативного стану в роботі з персоналом і причинами розвитку можливої кризи.
- **Активна КП** - керівництво має не тільки прогноз, але й *можливості впливу на ситуацію*.
- **Превентивна КП** – наявність короткострокових і довгостро-кових прогнозів потреб у кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу. **Недолік** — керівництво не володіє можливостями впливу на кадрову ситуацію за сценарієм *антисипативного управління*.

КП в СМДН передбачає:

- визначення пріоритетів у роботі з кадрами та персоналом;
- призначення на відповідальні посади по роботі з кадрами осіб, які виконують в АУ головні управлінські функції;
- використання системного, комплексного та процесного підходів по роботі з кадрами/персоналом;
- використання принципів і механізмів НОУ/менеджменту в кадровій роботі (*чесність, гласність, об'єднання, послідовність, конкретність*) та ін.

Таким чином, КІІ повинна бути:

- **складовою частиною стратегічної програми** розвитку СМДН, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- **гнучкою**, тобто вона має бути, **з одного боку, стабільною**, оскільки з стабільністю пов'язані певні плани працівників, **а з другого – динамічною**, тобто корегуватись відповідно до змін тактики СМДН, економічної ринкової ситуації;
- **економічно-обґрунтованою**, виходячи з реальних фінансових можливостей суб'єктів господарювання (СГ), що забезпечить індивідуальний підхід до працівників, наприклад, медичного закладу (МЗ);
- **стабільною** за тими напрямками, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу МЗ і організаційної культури СГ.

Проблеми, які повинні вирішуватися в системі кадрової політики в СМДН:

- цілеспрямоване, планомірне та збалансоване формування та підготовка кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх професіональної майстерності, всебічна освіта та постійне виховання кадрів;
- розподіл та перерозподіл робітників за сферами зайнятості, підрозділами та видам професійної діяльності;
- раціональне використання кадрів, моральне та матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних вмінь;
- формування задоволеністю працею;
- контроль за діяльністю кадрів;
- формування та розвиток комплексної системи управління людськими ресурсами.

Вихідні документи для формування кадрової політики:

- Загальна декларація прав людини;
- Конституція (Основний Закон);
- Цивільний кодекс;
- Трудовий кодекс;
- Статут СГ;
- нормативно-інструктивна база, яка забезпечує безпосередню реалізацію заходів з кадрової політики на рівні конкретних МЗ;
- Колективний договір.

У сфері МДН **реалізація КП** на практиці забезпечується функціонально-структурними підрозділами з кадрової роботи СУ при активній позиції та участі відомчих позаштатних і громадських структур.

Основні положення **КП показуються** у:

- “Статутах”;
- “Правилах внутрішнього розпорядку”;
- “Колективних договорах”;
- “Положеннях...”;
 - службово-посадових документах тощо.

Поняття КП для визначення ОУ -
*трудо́вий потенці́ал, трудо́ві ресурси, людські
ресурси, робо́ча сила, людський фактор,
працівники, кадри, персонал тощо.*

Трудо́вий потенці́ал – це узагальнювальний
показник людського фактора суспільного
розвитку.

Різновидом цього поняття є термін
“людські ресурси” або “кадровий потенціал

Трудові ресурси – це частина населення, що має необхідний фізичний розвиток, здоров’я, освіту, культуру, здібності, кваліфікацію і володіє професійними знаннями для роботи у сфері суспільно корисної діяльності.

Поняття “трудові ресурси” охоплює:

- ***працездатне населення*** – чоловіки віком від 16 до 60 р. (44 роки) та жінки віком від 16 до 55 р. (39 років), крім інвалідів I-ої та II-ої груп, а також підлітки й пенсіонери, що працюють;
- всіх фактичних і потенційних працівників, що ***здатні до праці (робочої сили)***.

Людські ресурси – це сукупність якостей фахівців, що визначають їх працездатність, узагальнювальний показник людського фактора розвитку галузі.

Робоча сила – це сукупність фізичних і духовних здібностей, стану здоров'я, знань, навичок і вмінь людини, котрі дозволяють їй виконувати роботу певної якості та обсягу.

Глосарієві відмінності поняття “*робоча сила*” і “*трудові ресурси*” – *трудові ресурси мають кількісні й соціально-демографічні межі, а робоча сила їх не має.*

Глосарієві та змістовні відмінності понять **кадри** й **персонал**:

“Кадри” у СМДН – це штатні кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері медико-діагностичній діяльності.

Персонал – це весь особовий склад (*постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці*) установи, закладу, організації або частина цього складу, що являє собою групу з професійним чи іншими ознаками (наприклад, обслуговчий персонал).

Поняття **“персонал”** є більш широким на відміну від поняття **“кадри”**.

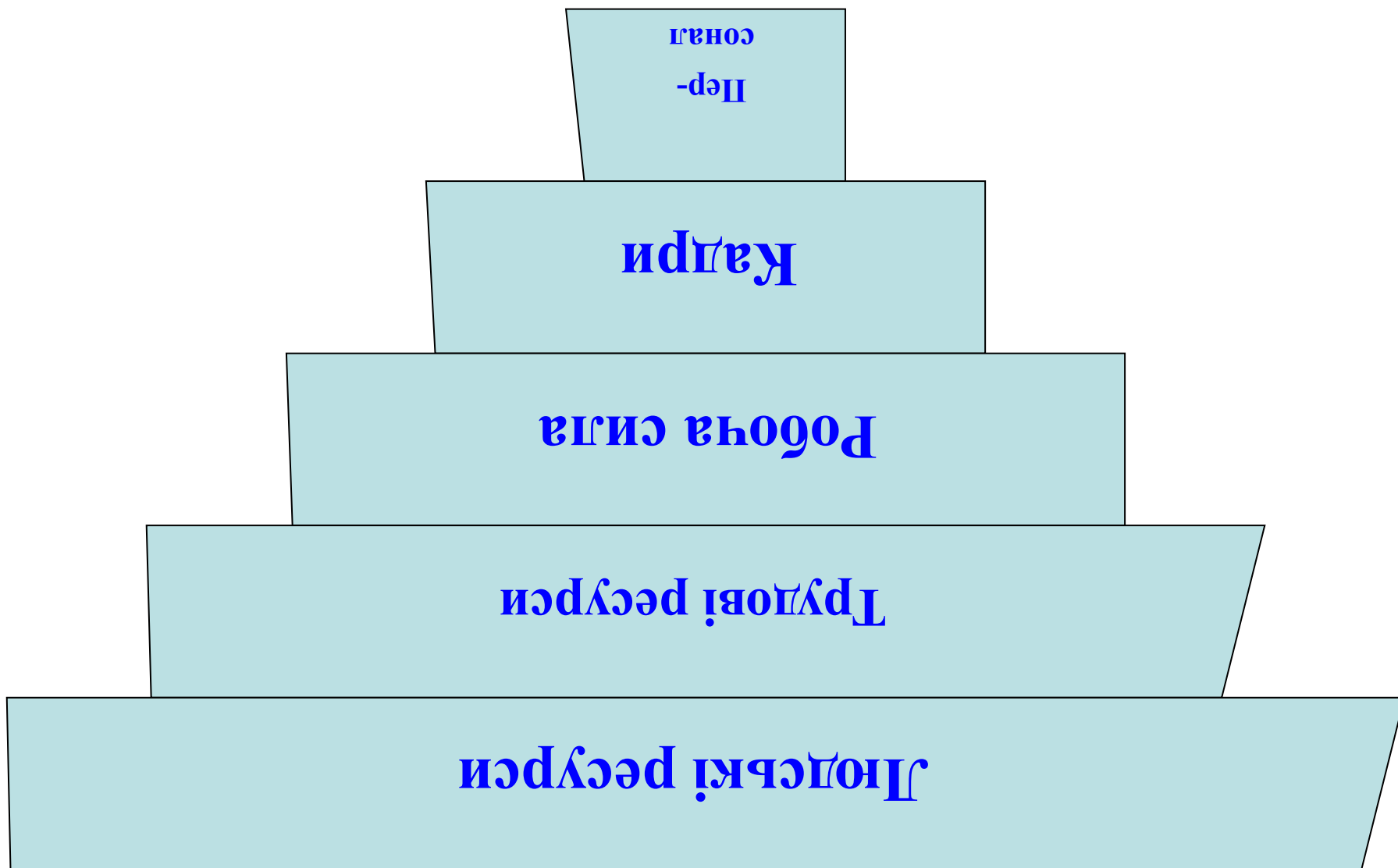


Рис. 1. Об'єкти кадрової політики

Основні завданнями КП у сфері СМДН є:

- розробка системи науково-обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізація роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової й соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціопсихологічних;
- залучення працівників до управління.

3. Медичний колектив як об'єкт організаційно- управлінських дій.

Персонал СМДН поділяється на категорії:
керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники – це особи, які обіймають керівні посади (*директори, головні лікарі, завідувачі відділів, головні спеціалісти*).

Спеціалісти – це працівники, які виконують окремі види робіт з медико-організаційних, аналітичних, методичних, інженерно-технічних, фінансово-економічних, юридичних питань тощо (*лікарі, інспектори, методисти, інженери, економіс-ти, бухгалтери, юрисконсультанти тощо*).

До службовців належать працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, а також облік, контроль і службово-господарське обслуговування (*секретарі, діловоди, касири, табельники, чергові та ін.*).

Найбільшу частину персоналу СМДН
складають *робітники*:

- *основних* – котрі безпосередньо беруть участь у процесі медико-професійної діяльності, досягають певних результатів;
- *допоміжні* – виконують функції обслуговування основної службово-професійної діяльності.

Медичний колектив має структуру:

- *формальну* (установлюється керівництвом – працівники пов'язані відносинами, які регламентуються відповідними організаційно-розпорядчими документами й функціональними обов'язками, мають права та обов'язки);
- *неформальну* (утворюються стихійно за бажанням самих членів колективу, має свого лідера і здійснюються за різноманітними ознаками – медичними, збігом інтересів, взаємних симпатій та антипатій тощо).

Фактори неефективної роботи медичного колективу:

- відсутність сучасних схем-моделей, методів і механізмів управління персоналом і роботи з кадрами;
- непрофесійна або морально-особистісна непридатність керівника;
- низька кваліфікація співробітників;
- неконструктивна ділова комунікація;
- не чітко окресленість цілей і завдань;
- переважання шаблонних підходів над колективними методами роботи;
- конфронтація і конфлікти у колективі;
- низька мотивація співробітників і стимулювання їх праці;
- низькі творчі здібності керівника і колективу.

Фактори успішності в підборі, розставленні, вихованні та підвищенні кваліфікації кадрів:

- › ступінь професійної підготовки керівників/посадових осіб, знання ними змісту та методів цієї роботи;
- › кваліфікованість процесу управління кадрами;
 - › діловитість керівників/посадових осіб;
- › наявність добре організованої системи роботи з кадрами.

Основні тип поведінки співробітників

Категорія співробітників	Типи поведінки співробітників	Характер взаємовідносин
«Незамінний» (універсал)	Погоджується підмінити, заміщати, представляти. Скоріш за все робить більше за обов'язки. Гордиться, що все може. Розуміє з полуслова, навіть сам випереджує роботу.	Звернення — «потрібно», і два рази просити не слід : може обуритися.
«Себелюбець»	На першому місті власне «я». Береться за все, коли можна проявити свої здібності. Любить громадську роботу.	Його не потрібно держати «у рамках ». З марнославства може зробити любую роботу.
«Діловий»	Сильний практицизмом, кінцевого результату може добитися любым способом, все підкоряє вигоді. Не здатний відносити свої задачі	Потрібно ставити конкретні цілі, роз'яснювати їх, виховувати звичку дивитися наперед, озиратися назад і поглядати по сторонам

Основні тип поведінки співробітників - продовження

Категорія співробітників	Типи поведінки співробітників	Характер взаємовідносин
«Ігрун»	Розвинений винахідницький інтерес до діяльності, може добре працювати тільки тоді , коли праця йому подобається. Його інтерес нестійкий – швидко стухає.	Його періодично потрібно «штовхати» , нагадувати, що за виконання роботи він несе особисту відповідальність.
«Енергійний»	Важлива не робота, а самовираження в ній , на місці буває рідко. Весь в громадських справах. Завжди кудись поспішає, десь засідає.	Добре реагує на слова «себе не щадите, замотались зовсім» або «а не погодились би Ви нам трішки допомогти» .
«Мораліст»	Держиться власно, любить всіх повчати , його не слід виховувати, з ним потрібно	Любить поважне звернення, але зранку краще не тривожити . Можете до обіду

4. Особливості організаційної роботи з кадрами/персоналом СМДН на основі комплексного підходу.

-

-

Етапи організаційної роботи з кадрами/персоналом:

1. Утворення ефективної системи кадрової роботи.
2. Розробка КП, основних принципів і методів управління персоналом;
3. Розробка ППВ, професіограм і методів професійного відбору.
4. Адаптація та навчання.
5. Оцінка співробітників їх трудовій діяльності.
6. Управління діловою кар'єрою.
7. Управління дисципліною та плинністю персоналу.
8. Організація кадрового діловодства на основі використання сучасних комп'ютерних технологій.

Комплексний підхід роботи з кадрами/персоналом:

- 1. Загально-організаційні.*
- 2. Інформаційне забезпечення розділу роботи та напряду діяльності.*
- 3. Забезпечення кваліфікованого процесу управління персоналом і роботи з кадрами.*
- 4. Підбір, розставлення та оцінювання персоналу і кадрів.*
- 5. Систематичне та безперервне підвищення кваліфікації. Формування наукового стилю роботи.*
- 6. Упровадження передового досвіду роботи.*
- 7. Організація праці.*
- 8. Ідейне виховання.*
- 9. Робота з молодими чи новими фахівцями.*
- 10. Формування трудового колективу, соціальне планування його розвитку і вирішення соціально-психологічних проблем.*
- 11. Стимулювання праці.*
- 12. Службово-медична адаптація.*
- 13. Психологічні аспекти.*
- 14. Робота з резервом.*

Ключеві компетенції співробітників, які підлягають контролю та оцінці:

- якість виконання роботи;
- обсяг роботи;
- відповідальність і дисципліна;
- лояльність до системи;
- націленість на результат;
- стресова витривалість;
- креативність і т.п.

Тактика вимог щодо оцінки діяльності персоналу:

1. Підвищення інтересу співробітників до роботи через їхню мотивацію;
2. Досягнення кращого розуміння між лідерами та підлеглими через інтерв'ю, спостереження, дискусії;
3. Поліпшення задоволеності персоналу шляхом виявлення перешкод та пошуку шляхів їх ліквідації;
4. Залучення до уваги підлеглих оцінки їхньої діяльності;
5. Накопичення професійних знань і, при необхідності, удосконалення та перепідготовки за певним планом;
6. Встановлення реалістичних і досяжних цілей у найближчому майбутньому;
7. Врахування всіх можливих варіантів персоналу в системі.

Методи роботи персоналом:

- 1. Вивчення та аналіз документів, що характеризують кандидата на роботу (анкетні дані, характеристики з колишнього місця роботи, вивчення опитувального листа, аналіз записів у трудовій книжці тощо);*
- 2. Спостереження та аналіз поведінки співробітника (його реакція на певні події, проявів особливостей характеру, ставлення до роботи, особливостей взаємин з персоналом і до етико-деонтологічних питань тощо);*
- 3. Цілеспрямована бесіда. Необхідно враховувати мотиви повідомлення інформації й методику постановки питань. Зокрема, відкриті питання повинні починатися з слів: **що**", **який**", **“як”**, **“не могли б Ви”** тощо.*
- 4. Перевірка персоналу.*
- 5. Систематична атестація персоналу.*

Оцінка кандидатів на посаду - цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик (здібностей, мотивацій та властивостей) вимогам посаді чи робочого місця.

**Основні види
ділової оцінки кандидатів і персоналу:**

- оцінка кандидатів на вакантні посади;
- поточна, періодична оцінка персоналу системи.

Методи и прийоми оцінки претендентів на посаду:

1. Оцінка за анкетними даними, відгуки та результати співбесіди.
2. Атестація в вигляді іспиту за дисциплінами.
3. Соціометричний метод (з використанням анкет, інтерв'ю).
4. Узагальнення думок громадських організацій та трудових колективів.
5. Оцінка за результатами практичної перевірки.
6. Бальна оцінка всієї сукупності ділових й особистих якостей.
7. Методи тестування.
8. Метод відповідності формальним критеріям (освіта, стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.).
9. Відгуки, відклики (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду.
10. Конкурс.
11. Метод психологічного аналізу: детально вивчається фотографія претендента за допомогою фізіологічних таблиць.
12. Графологічний аналіз (анкети та заява кандидата на посаду для характеристики особистих параметрів претендента).
13. Аналіз анкети з питаннями – аналізується стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі проявляються особливості кандидата.

Особливості організаційної роботи з кадрами/ персоналом

- довіра до колег;
- всеосяжна професійна допомога співробітникам;
- соціально-психологічна підтримка;
- зміна мотиваційних інструментів;
- безумовне виконання етичних і деонтологічних правил поведінки;
- тактовний контроль за діяльністю;
- цілеспрямована робота з наставництва;
- необхідність коректування функціональних завдань і обов'язків фахівців;
- врахування високих ризиків кадрової безпеки у результаті опору, інертності змінам тощо.

Висновок:

Формування та реалізація кадрової політики в СМДН може успішно діяти тільки за наявності:

- а) науково-обґрунтованої концепції сучасної кадрової політики;
- б) нормативно-правової та організаційної бази кадрової політики;
- в) органів і підрозділів різного рівня, які займаються кадровими питаннями, здатних реалізувати кадрову політику;
- г) дотримання законодавчих вимог всіма суб'єктами керованої СМДН на засадах адміністративної, професійної та моральними відповідальності.

Дякуємо!

Сподіваємося, що Ви поділяєте та схильними щодо такого підходу в своїй управлінській діяльності стосовно кадрового менеджменту, роботі з кадрами.

Наступна лекція **№ 6** буде присвячена захисту інформації, організації захисту основних видів таємниць (державної, комерційної, професійної та службової).

Натхнення Вам і творчого переосмислення наступного навчально-практичного матеріалу!

