

Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

Навчально-науковий центр заочної та дистанційної освіти



Кафедра менеджменту

Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра
магістра

на тему **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ЛАБОРАТОРІЇ ДІАГНОСТИКИ ВІЛ-ІНФЕКЦІЇ
ХЕРСОНСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ПРОФІЛАКТИКИ ТА
БОРОТЬБИ ЗІ СНІДОМ**

Виконав: студент VI курсу, групи 6431 мз
спеціальності 073 “Менеджмент”

Шапшалова Т.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., викладач Михайлов М.С.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Смолієнко С.І.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2020 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сучасна концепція управління персоналом: сутність, структура та проблеми її реалізації на підприємствах.....	10
1.2. Методи та система управління персоналом на підприємстві.....	17
1.3. Теоретичний аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом.....	26
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЛАБОРАТОРІЇ ДІАГНОСТИКИ ВІЛ-ІНФЕКЦІЇ ХЕРСОНСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ПРОФІЛАКТИКИ ТА БОРОТЬБИ ЗІ СНІДОМ.	38
2.1. Загальна характеристика діяльності Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції.....	38
2.2 Аналіз складу, структури та менеджменту персоналу Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції.....	42
2.3 Аналіз показників праці: структура персоналу, оплата та продуктивність праці.....	50
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ У ЛАБОРАТОРІЇ ДІАГНОСТИКИ ВІЛ-ІНФЕКЦІЇ ХЕРСОНСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ПРОФІЛАКТИКИ ТА БОРОТЬБИ ЗІ СНІДОМ	59
3.1. Удосконалення роботи з кадрами у лабораторії.....	59
3.2. Рекомендації щодо покращення умов праці та мінімізації плинності кадрів.....	65
3.3. Перспективи зростання рівня професіоналізму та кваліфікації працівників Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції.....	71

	5
Висновки до розділу 3.....	81
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	83
4.1. Міжнародні норми у галузі охорони праці.....	83
4.2. Безпека охорони здоров'я в Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції...	91
Висновки до розділу 4.....	94
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	96
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасності, коли відбувається реформа медицини, коли медичні заклади перетворюються у заклади, що надають медичні послуги, і мають забезпечувати своє фінансування самостійно важливим є момент управління закладом, усіма сферами його діяльності.

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди (кадри, персонал), оскільки саме вони приводять в дію решту всіх ресурсів. Отже, мистецтво управління полягає в умінні організувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник. Медичні кадри – головний ресурс системи охорони здоров'я, здатний суттєво підвищити ефективність роботи цієї сфери.

Традиційні методи управління персоналом в галузі охорони здоров'я на сьогодні не забезпечують бажаних результатів, недостатньо організоване управління кадрами виявляється в низькій його продуктивності та ефективності праці.

Використання теоретичних знань та вмінь, вивчення досвіду аналогічних організацій зарубіжних країн передбачає не просто копіювання системи взаємовідносин у процесі надання медичних послуг і управління, а відбір вирішальних моментів, що впливають на ефект управлінської діяльності. Вивчення досвіду економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі управління персоналом, виробництвом, обміном матеріальних благ та послуг.

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей.

Міжнародний досвід, зокрема досвід Всесвітньої організації охорони

здоров'я, свідчить проте, що серед організаційних змін, метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху досягають дії, що проводяться в галузі управління кадрами.

Умовами успішного управління персоналом включає три взаємопов'язані компоненти: планування розвитку кадрів (кількісне та якісне), підготовку та використання кадрів.

Проблема навчання спеціалістів у закладах медичної освіти України полягає в зменшенні обсягів підготовки кадрів, а також впровадження успішної й ефективної концепції підвищення якості майбутнього медичного персоналу. Такими передумовами мають бути конкретні завдання економічної політики, підприємницької діяльності, оновлення та орієнтація на науково-технічний прогрес, що спонукає до підтримання високої кваліфікації працюючих.

Діючий в Україні економічний механізм все ще не стимулює підприємства до активного створення нових робочих місць, гальмує вільний рух робочої сили, призводить до накопичення неповної зайнятості і прихованого безробіття, або дефіцит потрібних кадрів. Професійно-кваліфікаційна структура медичних працівників в Україні жорстка і консервативна, вона суттєво відрізняється від аналогічних показників розвинутих країн. Брак дійових стимулів до праці (передусім через наднизькі рівні заробітної плати) робить основну масу медичних працівників незацікавленою в підвищенні професійної кваліфікації, у зростанні продуктивності праці, а орієнтує їх на виживання за рахунок вторинної зайнятості в неформальному секторі.

Успіхи чи невдачі ринкових перетворень в економіці України багато в чому будуть залежати від людей, які здійснюватимуть ці перетворення та керуватимуть цими процесами. Йдеться про підготовку нової генерації фахівців та керівників, здатних організувати виробництво і управління за законами ринку. З огляду на перелічене коло проблем тема роботи є надзвичайно актуальною.

Метою роботи є дослідження системи управління персоналом у

лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення даної системи.

Мета даного дослідження реалізується через наступні завдання:

- визначити теоретично-методичні засади управління персоналом лабораторій;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження;
- проаналізувати основні методи та технології управління персоналом у лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції;
- розробити заходи щодо покращення системи управління.

Об'єктом дослідження є лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом.

Предметом дослідження є система управління персоналом.

У процесі написання роботи застосовувались певні методи дослідження, а саме: діалектичний підхід, завдяки якому були встановлені певні причинно-наслідкові зв'язки, обґрунтовані процеси диференціації українських та зарубіжних підприємств та інтеграції; спостереження, порівняння, сходження від абстрактного до конкретного, аналіз і синтез.

Теоретичною основою магістерської дипломної роботи стали роботи сучасних вітчизняних і закордонних фахівців із питань теорії управління персоналом та кадрового менеджменту, дослідження даної теми безпосередньо в організаційно-установчих матеріалах підприємства, законодавчі та нормативні акти, публікації в періодичних виданнях, навчально-методичні посібники, монографії, підручники для вищих навчальних закладів.

Інформаційною базою дослідження стали певні статистичні звіти та аналітичні дані лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом.

Структура та обсяг магістерської роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної

літератури, який включає 51 найменування. Робота викладена на 101 сторінці основного тексту, містить 6 таблиць і 13 рисунків.

У першому розділі розкриваються аспекти теорії управління персоналом на підприємстві, висвітлені базові терміни з даної галузі, різні методи та принципи управління персоналом та його структура, а також наведені теоретичні дані щодо практики управління людськими ресурсами.

У другому розділі розглядаються питання щодо управління персоналом на конкретному прикладі підприємства, а саме у лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом, надається загальна характеристика діяльності, аналіз чисельності, складу та структури персоналу підприємства, системи менеджменту персоналу та аналітичні показники виробництва підприємства.

Третій розділ присвячений проблемам, які існують, а також запропоновані пропозиції та рекомендації щодо їх вирішення.

У четвертому розділі розглянуто сутність охорони праці на підприємстві, документи та правові норми, що регулюють охорону здоров'я та безпеку праці, розглянутий стан даного аспекту у дослідницькому об'єкті.

У роботі наведені ґрунтовні висновки з проведеного дослідження.

Положення роботи, що визначають її наукову новизну і виносяться на захист, полягають в наданих рекомендаціях щодо покращення умов праці та мінімізації плинності кадрів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження отриманих результатів досліджень у практичну діяльність медичних лабораторій.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. Основні результати магістерської роботи представлені на V Міжнародній науково-практичній конференції «The world of science and innovation» (м. Лондон, Великобританія, 9-11 грудня 2020 р.).

Публікації. Основні положення та результати дослідження викладені у 1 науковій праці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасна концепція управління персоналом: сутність, структура та проблеми її реалізації на підприємствах

Для розуміння сучасної концепції управління персоналом, що включає систему теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей та принципів управління персоналом і розробки механізмів їх реалізації, необхідно, перш за все визначитися з головними ключовими поняттями. Так, в теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, кадри, людський фактор, персонал, людські ресурси.

Поняття «трудові ресурси» було введено в науку в 20-тих роках ХХ століття академіком С. Струmilіним. Інші вчені – економісти термін використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності [5].

Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих - спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві, отож кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності [21].

Про суть такої категорії, як персонал досі немає загальноприйнятої точки зору серед вчених. Але більшість авторів, такі як Н.П. Бесяцький, А.П. Єгоршин, С.В. Шекшня та інші, вважають, з деякими розбіжностями в трактуванні цього терміну, що персонал – це всі працівники, які виконують виробничі або управлінські операції і зайняті тим або іншим чином в

перетворенні предметів праці з використанням засобів праці у готову продукцію або послуги [10; 13; 43].

Управління організацією означає управління всіма її найважливішими компонентами – людськими, матеріально-технічними, організаційними, фінансовими ресурсами, якістю продукції, тощо. Центральним елементом в системі управління організацією виступають людські ресурси [6].

Люди – це продуктивна сила і невід’ємна складова частина будь-якого виробничого процесу. Вони працюють у всіх структурах організації і своєю спільною працею забезпечують її існування. Саме люди, завдяки своїм знанням, здібностям, досвіду, творчому потенціалу, приводять в дію всі інші ресурси організації, роблять можливим досягнення поточних і стратегічних цілей організації, забезпечують її конкурентоспроможність і постійний розвиток.

Специфічний ж вид управлінської діяльності, об’єктом якої є людина, що входить в певні соціальні групи, трудові колективи, отримав назву управління персоналом. Основним змістом управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів за допомогою системного, планомірно організованого впливу через систему взаємопов’язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [21; 20].

Визначні фахівці в галузі управління персоналом Дж. Мілкович, Дж. Бодро розглядають його як «серію послідовних рішень в сфері відношень з найманими працівниками, котрі впливають на ефективність їх роботи і організації в цілому».

Згідно з класичним визначенням М. Армстронга, яке він навів в книзі «Керівництво з технік менеджменту», управління персоналом – це стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації – людьми, які в ній працюють, і роблять індивідуальний і колективний внесок в досягнення її цілей, підтримуючи

постійну конкурентну перевагу компанії» [1].

М. Армстронг влучно сформулював основну мету управління персоналом – досягнення успіху організації за допомогою людей.

Управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу.

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинно набути системність та завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, просування нових та покращення уже існуючих форм та методів кадрової роботи.

Предметом управління кадрами на підприємстві виступає вивчення відносин робітників в процесі роботи з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Персонал класифікують за двома основними категоріями участі персоналу в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники та спеціалісти.

Управлінський персонал ділиться на три основні групи:

1. Керівники, які направляють, координують та стимулюють діяльність працівників закладу (так звані лінійні керівники – директори, завідувачі відділень, головні медичні сестри, старші лаборанти та ін.).

2. Спеціалісти, які надають кваліфікаційну допомогу керівникам при аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, бухгалтери та ін.)

3. Допоміжні робітники, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління – збір, первинну обробку, збереження та передачу інформації (креслярі, архіваріуси, діловоди та ін.) [14].

По рівню управління керівники діляться на керівників вищого, середнього та нижчого рангів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Рівні управління

№ з/п	Ранг	Персонал
1.	Управління вищого рангу (інституційний рівень)	Керівники об'єднань, міністри, керівники департаментів, галузевих управлінь
2.	Управління середнього рангу (управлінський рівень)	Керівники установ Головні спеціалісти
3.	Управління нижчого рангу(технічний рівень)	Керівники підрозділів

Персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або надання виробничих послуг.

Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. В аналітичних цілях виробничий персонал ділять на:

1. Основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей, наданням послуг.

2. Допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва [37].

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями:

- лікарі, або спеціалісти з вищою не медичною освітою;
- середній медичний персонал – медичні сестри, лаборанти, фельдшера, акушерки;
- молодший медичний персонал (санітарки).

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи:

- спеціалісти вищої кваліфікаційної категорії – мають досвід роботи не менше 10 років та вищу кваліфікаційну категорію, здобуту під час атестації;
- спеціалісти першої кваліфікаційної категорії – мають досвід роботи не

менше 7 років та першу кваліфікаційну категорію, здобуту під час атестації;

- спеціалісти другої кваліфікаційної категорії – мають досвід роботи не менше 5 років та другу кваліфікаційну категорію, здобуту під час атестації;

- спеціалісти - пройшли навчання у закладі медичної освіти;

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи в даній організації.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньо спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різних видів структур персоналу як на макро-, так і мікрорівнях у найближчі роки будуть впливати ряд факторів на загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл працюючих з матеріальних сфер виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг населення;

- заміна персоналу, який вибуває на персонал з вищим загальним і професійним рівнем;

- зростання частки розумової праці, що збільшить попит на кваліфіковану робочу силу (програмістів, операторів, наладчиків) [18].

Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності менеджерів з персоналу.

Разом з тим, в Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом у підприємствах [9].

Так, служби управління персоналом у підприємствах мають, як

правило, низький організаційний статус і розглядаються як допоміжний, обслуговуючий підрозділ з вузьким спектром виконуваних функцій. При цьому недостатньо високим є рівень компетентності, а також організаційно-правової і соціально-психологічної культури працівників кадрових служб. Як у менеджерів з персоналу, так і лінійних менеджерів, у більшості випадків, відсутні вміння щодо організації роботи на кінцеві фінансово-господарські показники за допомогою кадрових заходів. Ця проблема обумовлена не тільки низьким рівнем професійної і соціальної компетентності менеджерів з персоналу. Вона є наслідком нерозуміння керівниками підприємств місця і ролі кадрових служб у рішенні загальних задач, досягненні цілей підприємства [23].

Це обумовлює неповне, недостатньо дієве здійснення таких важливих функцій (процедур) управління персоналом, як: планування якісного і кількісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз і оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також маркетинг персоналу.

У даний час у багатьох підприємствах відсутнє положення про кадрову службу, не відпрацьовані кадрові технології, є характерним низький рівень координації діяльності кадрової служби з іншими структурними підрозділами підприємства.

У практику кадрових служб слабо впроваджуються наукові методи набору, оцінки, розміщення і навчання кадрів, що знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом.

Наступною проблемою в області управління персоналом є те, що керівники кадрових служб найчастіше не виявляють цікавості до засобів виявлення і розуміння чекань, настроїв, соціальних орієнтацій як робочих

груп, так і окремих працівників. Це, у свою чергу, обмежує можливості керівника підприємства щодо створення «єдиної команди».

Таким чином, у сучасних умовах виникла об'єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом у підприємствах. При цьому варто розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом як на міжорганізаційному, так і на внутрішньоорганізаційному рівні. Що стосується міжорганізаційного рівня, слід зазначити, що в умовах ринку розвиток людських ресурсів вимагає кооперації і співробітництва.

Так, міжорганізаційні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси підприємств з метою впровадження різного роду інновацій у їхню діяльність. На внутрішньоорганізаційному рівні керівники і менеджери повинні усвідомити недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової кадрової політики, корпоративної філософії керівництва. Це буде сприяти досягненню соціального партнерства в колективі, узгодженню економічних і соціальних інтересів окремих працівників і робочих груп.

Таким чином, в даний час управління персоналом є необхідним компонентом управлінського, економічного і ряду інших напрямків вищої освіти. Воно необхідно не тільки для керівників, що мають досвід, або для майбутніх керівників, безпосередньо зайнятих управлінням людьми, але в більшому або меншому ступені і для всіх сучасних фахівців, оскільки забезпечує їхню соціальну компетентність. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом буде сприяти формуванню в них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання людського фактору у підприємстві.

1.2. Методи та система управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників [4].

Система управління персоналом - це комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

При формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.1).

Успішне виконання встановлених цілей вимагає рішення таких задач в сфері управління персоналом:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;

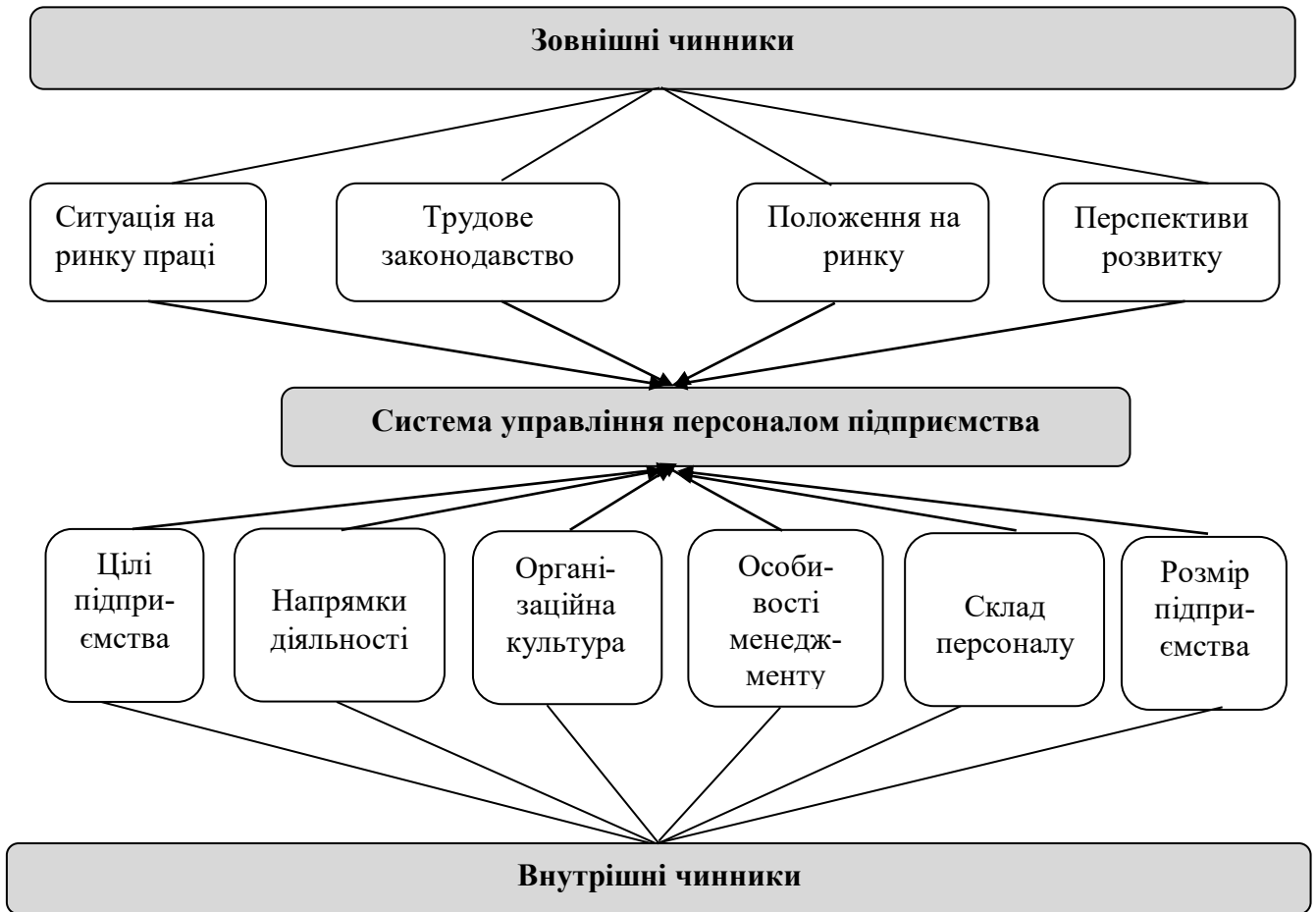


Рис. 1.1. Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства

- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу;
- забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування;
- узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [27].

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація

встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис. 1.2).

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

Серед загальних принципів управління персоналом виділяють:

- науковість;
- плановість;
- комплексність (системність);
- безперервність;
- нормативність;
- економічність;
- зацікавленість;
- відповідальність і т. п.

До часткових принципів управління персоналом належать:

- відповідність функцій управління цілям виробництва;
- індивідуалізація роботи з кадрами;
- демократизація роботи з кадрами;
- інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень;
- підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності [42].



Рис. 1.2. Методи управління персоналом

У сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях.

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинне набути системність і завершеність на основі комплексного рішення

кадрових проблем, упровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління кадрами припускає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід відбиває урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві [11].

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Робітники підприємства, організації є об'єктом управління тому, що являють собою продуктивну силу, головну складового будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління кадрами, що із цього погляду розглядаються аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва.

Водночас кадри - це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні грають визначальну роль. Спроможність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами.

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами;
- постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві;
- визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей;
- організацію роботи з виконання прийнятих рішень;

- координацію і контроль виконання намічених заходів [36].

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами укладається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є:

- а) підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів;
- б) підсистема добору, розставляння, оцінки і безупинного навчання кадрів;
- в) підсистема раціонального використання кадрів на виробництві [2].

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми.

Розрізняють такі аспекти управління кадрами:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.) [3].

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що

підпорядкована рішенням висунутих товариством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

Ключовим в управлінні є принцип добору і розставляння кадрів по їх особистісних і ділових якостях. Приходячи наріжним каменем кадрової політики, він передбачає:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготування нових робітників;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного робітника;
- сполучення досвідчених робітників із молодими кадрами;
- забезпечення умов для фахового і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистісних якостей;
- сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання [3].

Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом.

Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Склад підсистем, що входять до системи управління персоналом схематично наведений на рис. 1.3.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники підрозділів, їх заступники.

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі і т.д.



Рис. 1.3. Склад підсистем системи управління персоналом організації

Підсистема управління та урахування персоналу здійснює: організацію наймання персоналу, організацію співбесіди, оцінки відбору і прийому персоналу, урахування прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, фахову орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу і т.д. [32].

Підсистема управління трудовими відносинами проводить: аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин, аналіз і регулювання відношень керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами і т.д.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища і т.д.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання,

перепідготовку і підвищення кваліфікації, вступ в посаду та адаптацію нових робітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів і тощо.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі тощо. [30].

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію суспільного харчування, управління житло-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами тощо.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління тощо.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: рішення правових питань трудових відношень, узгодження розпорядницьких та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичних питаннях.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення урахування і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією і т.д. [30].

Таким чином, система управління кадрами являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта – людини.

1.3. Теоретичний аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом

На сьогодні, в практичній діяльності підприємства все ще використовують термін «управління персоналом», натомість на Заході все частіше використовують термін «управління людськими ресурсами», відповідні спеціалісти чи підрозділи зараз за звичай називаються менеджерами по людським ресурсам або відділами людських ресурсів.

Управління людськими ресурсами, як термін використовується в кадрових питаннях на Заході і в США порівняно недавно. Суть подібної новації полягає в необхідності підкреслити той факт, що людський фактор на підприємстві грає одну з провідних ролей і є виключно важливим ресурсом самого підприємства.

Саме завдяки цим концепціям на підприємствах складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики:

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації.

2. Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику.

3. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом.

4. Якщо працівники служб персоналу намагалися економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами спрямована на підвищення ефективності інвестиції на постійне професійне зростання працівників організації і покращення умов праці.

5. Якщо система управління персоналом всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то управління людськими ресурсами переносить акцент на управлінський персонал: на контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи організації в цілому.

6. Нова система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, бажання всіх працівників організації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем [24; 41].

Звичайно, миттєве впровадження цієї концепції в практичну діяльність підприємств України неможливе. Це повинен бути складний і досить довготривалий процес, але позитивним моментом є те, що в результаті соціально-економічних змін вже склалися певні передумови для переходу до системи управління людськими ресурсами, а саме:

1. Зросла ціна помилок в роботі з персоналом. В умовах ринку підприємство, що не має сильних кадрів, може не витримати конкуренції і збанкрутувати. За помилки тепер доводиться платити значно дорожче.

2. Ускладнилися задачі самої роботи з персоналом. Необхідність вести бізнес в умовах гострої конкуренції примушує підприємства підвищувати вимоги до співробітників. Знайти працівників, відповідних цим вимогам, стає все важче. Але мало тільки найняти сильних працівників. Як зробити, щоб вони «викладалися» на роботі? Як зробити, щоб вони в професійному плані не стояли на місці і розвивалися? Як зробити, щоб вони не пішли до

конкурентів? Кого втримувати, а кого замінювати? Складних задач в роботі з персоналом стало значно більше.

3. Зросла самостійність підприємств в роботі з персоналом. Не стало міністерств та єдиних нормативних актів, які уніфікували роботу з кадрами на зовсім різних по профілю підприємствах. А те, як ведеться кадрова робота, в значно більшій мірі залежить від самої компанії, від ініціативи і компетентності її керівництва [7; 8; 20].

Як бачимо, одна з головних проблем керівництва підприємств – це управління персоналом. Ця функція дещо відрізняється від функцій традиційних відділів на підприємствах.

Суть управління людськими ресурсами полягає в тому, що людей розглядають як цінність підприємства, здобуту в конкурентній боротьбі, і її потрібно розвивати, мотивувати, щоб досягти стратегічних цілей організації. Суть двох підходів до управління персоналом на підприємствах (класичного і менеджменту людських ресурсів) можна наочно прослідкувати за даними, наведеними в табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Різні підходи до управління персоналом на підприємствах

Зміст елементів	Зміст елементів при класичному менеджменті персоналу	Зміст елементів при менеджменті людських ресурсів
1	2	3
Ресурси організації	Фізичний та грошовий – капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «вартість-вигода»
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи і загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються за критеріями «вартість-вигода»

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Регламентація виконання	Жорстка	Різна міра свободи в організації праці
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
Горизонт планування	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Функції управління людськими ресурсами підприємствах виконуються відповідними службами і значно відрізняються від таких при управлінні персоналом, порівняльна характеристика яких, представлена на рис. 1.4.

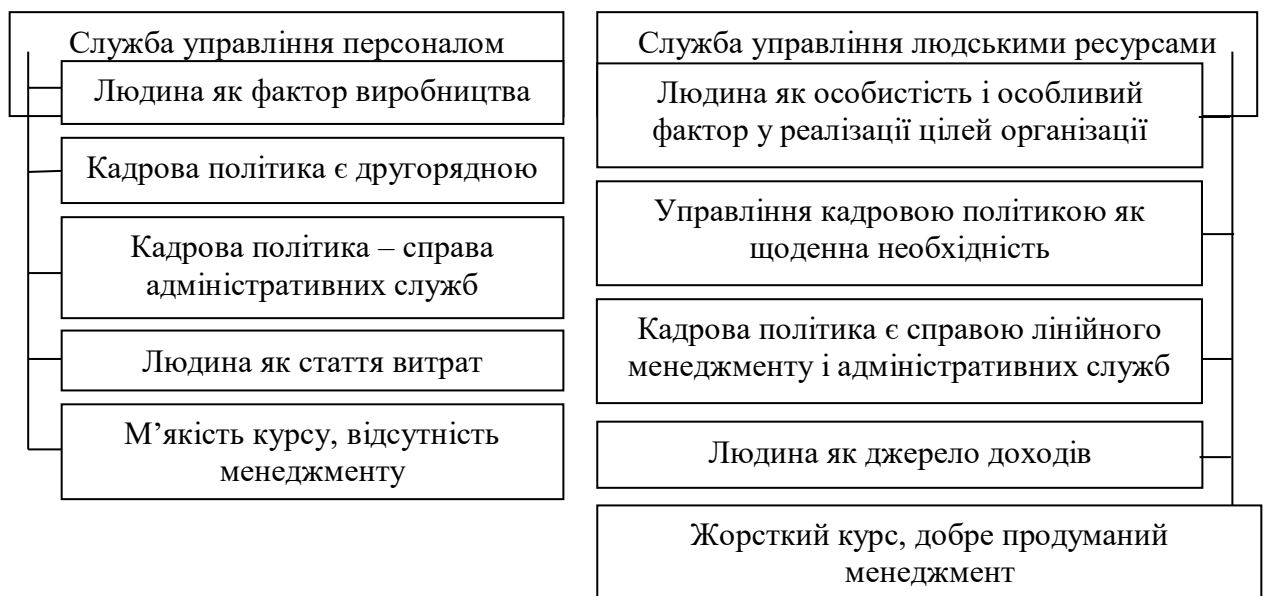


Рис. 1.4. Порівняльна характеристика служб управління персоналом та управління людськими ресурсами

Менеджмент українських підприємств поставлено перед необхідністю реформування системи кадрового менеджменту загалом, необхідністю розробки філософії кадрового менеджменту своїх підприємств.

Укрупнено можна виділити три фактори, що впливають на працівників підприємства:

- ієрархічна структура підприємства – де основним засобом впливу є відношення влади-підлеглості, примушення і контролю;
- культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без помітного тиску;
- ринок – мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця [48].

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень.

Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

Як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична.

За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині - на 20%; Італії і Данії - на 22%; Люксембурзі - на 44%; Франції і Бельгії - на 61%.

Середньо-тижнева заробітна плата американських лікарів майже у 2 рази більша за середню плату робітників.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в

процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників - приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить $\frac{3}{4}$ її приросту в керівників і спеціалістів, $\frac{2}{3}$ - у майстрів і майже $\frac{1}{2}$ - у робітників [15].

В усьому світі йде пошук найбільш раціональних моделей управління. Досвід багатьох фірм показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський фактор», тобто якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових принципів організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того, створення нової виробничої культури, що включає принципи групової роботи (виробничої діяльності), реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

Отже, розглянемо німецький підхід до управління персоналом.

З середини 60-х років XX ст. в Академії управлінських кадрів (м. Бад-Гарцбург) під керівництвом Райнхарда Хена поетапно була розроблена модель управління, яка отримала назву «Модель Гарцбурга». Зміст цієї моделі означає перенесення відповідальності на нижчі рівні управління, взаємодія та рівні права всіх співробітників. Під час поетапного введення моделі підприємства враховували наступні моменти:

- визначення керівництвом підприємства кола поставлених завдань;
- фіксація сфер делегування відповідальності;
- розробка «Загальної конструкції керівництва» або «Загальної директиви управління».

Такі управлінські документи включають правила проведення службових переговорів, організацію інформаційних потоків, здійснення вибіркового контролю під час виконання будь-якого завдання, використання

трудових колективів. Ці правила є основою для контролю та оцінки діяльності конкретного щабля управління. Аналіз досвіду сучасних німецьких підприємств показує, що ця модель має значні переваги в сфері управління персоналом: мобілізуються додаткові резерви праці та посилюється ідентифікація працівника з підприємством; поліпшується співпраця на всіх рівнях підприємства, у зв'язку з чим знижуються витрати на координаційні дії працівників з боку керівників. Ця модель сприяє відкритому виявленню помилок та недоліків; працівники нижчого рівня діють у межах певних повноважень, які гарантують коректний підхід до вирішення проблем та позитивну поведінку кадрів. Кожний працівник підприємства знає, які саме завдання він повинен вирішувати та за що повинен відповідати.

«Модель Гарцбурга» передбачає використання на підприємствах колегіальної співпраці, під якою розуміють взаємодію працівників, об'єднаних однаковими обов'язками. Важливими елементами колегіальної співпраці є горизонтальна інформація, взаємне інформування, можливість запитати та дати пораду, а також самокоординація. Значення горизонтальної інформації полягає в наступному:

- дозволяє керівникам швидко отримувати різносторонню інформацію, полегшує координацію в різних галузях діяльності підприємства;
- горизонтальна інформація стосується лише тих процесів, які відбуваються в межах діяльності однієї керівної особи.

Ця модель ефективна в умовах використання нової техніки та сучасних технологій. Чим вищий технологічний рівень, тим вищі вимоги до керівництва. Вона оптимальна в тому випадку, коли необхідно застосовувати принцип делегування відповідальності як передумову кваліфікованих підприємницьких дій [29].

Німецький дослідник У. Хальцбаур до основних функцій управління персоналом відносить функцію мотивування та налагодження комунікації,

функцію формування складу команди. Також він вважає, що витоками ефективного управління персоналом є своєчасне визначення потреби в співробітниках відповідних кваліфікацій і в постановці актуальних завдань. Використовуючи робочий структурний план можна окреслити ділянки робіт і види діяльності, а також кількість необхідних співробітників з відповідною кваліфікацією для виконання цих робіт. Визначивши потребу в персоналі необхідно перейти до аналізу наявного кадрового складу, за допомогою якого з'ясовують, наскільки потреба в персоналі вже задоволена. Якщо наявні кадри не задовольняють потребу в персоналі або відсутні фахівці певної кваліфікації, можна задіяти сторонні фірми з надання відповідних послуг або забезпечити додаткове навчання співробітників [50]. Особливу увагу У. Хальцбаур приділяє питанню мотивації команди та методам налагодження ефективної комунікаційної системи всередині всієї організаційної структури.

Німецька система «смертних гріхів» Вольфганга Хойєра побудована на принципах відкидання неправомірних та неефективних дій. Згідно з цією системою менеджер не повинен:

- відмовлятися від особистої відповідальності;
- заважати підвищенню кваліфікації та зростанню талантів підлеглих;
- чинити тиск на підлеглих;
- ставати на неправильні позиції;
- забувати про важливість прибутку;
- керувати всіма підлеглими однаково;
- зосереджуватися на цілях, а має зосереджуватися на проблемах;
- бути начальником, а має бути товаришем;
- не дотримуватися загальних правил;
- вичитувати співробітників;
- бути неуважним;
- маніпулювати людьми.

Проаналізувавши усе вищезгадане можна зробити висновок, що

менеджер має так організувати свою працю та вплинути на людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілей.

Менеджеру слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, та шляхом прийняття управлінських рішень [25].

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання) [17].

Ставиться задача забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

- широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення;
- спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади усередині фірми для вироблення в них універсалізму;
- постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т.п., у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління [17].

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

1. Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди.
2. Децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління.
3. Спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.
4. Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування.

5. Ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії.

6. Цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем [5].

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення висококваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Отже, для того, щоб створити дієву систему кадрового менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того, накопичувати власний досвід роботи з працівниками нашої країни.

Таким чином, можна зробити висновок, що у сучасних умовах виникла об'єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом у медичних закладах. Оскільки ефективність управління персоналом та реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми, то були розглянуті методи і принципи управління персоналом.

Окрім того, приділено увагу зарубіжній концепції управління людськими ресурсами, яка є більш досконалою та гнучкою, ніж вітчизняна. І хоча українським підприємцям та, насамперед, державі доведеться пройти досить складний шлях реформувань, країна вже робить певні кроки у напрямі покращення системи управління персоналом.

Висновки до розділу 1

1. У сучасній концепції управління персоналом головними ключовими поняттями є кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві:

трудові ресурси, кадри, людський фактор, персонал, людські ресурси. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві, отож кадри - це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.

2. Специфічний ж вид управлінської діяльності, об'єктом якої є людина, що входить в певні соціальні групи, трудові колективи, отримав назву управління персоналом. Основним змістом управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів за допомогою системного, планомірно організованого впливу через систему взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

3. Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

4. Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована рішенням висунутих товариством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

5. Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

6. Система управління кадрами являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта – людини.

7. Нова система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, бажання всіх працівників організації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЛАБОРАТОРІЇ ДІАГНОСТИКИ ВІЛ-ІНФЕКЦІЇ ХЕРСОНСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ПРОФІЛАКТИКИ ТА БОРОТЬБИ ЗІ СНІДОМ

2.1. Загальна характеристика діяльності Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції

Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом знаходиться за адресою: м. Херсон, проїзд Береговий, 3.

Створена наказом УОЗ м. Херсона №140 від 27.05.99р. Знаходиться на загальній площі 156.15 кв. м. Лабораторія атестована за наказом №71 та отримала свідоцтво про атестацію № 002980 від 07.11.19. Має дозвіл на роботу із збудниками III-IV груп патогенності № 12-15 від 10.09.15 методом ІФА та ПЛР.

Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції веде свою діяльність у двох основних напрямках:

1. Діагностика наявності ВІЛ (вірус імунно-дефіциту людини) – проведення скринінгових та підтверджуючих досліджень для населення Херсонської області методом ІФА (імунно-ферментний аналіз) на визначення наявності ВІЛ-інфекції.

2. Медичний нагляд за ВІЛ-інфікованими особами - лабораторний моніторинг за перебігом ВІЛ-інфекції та ефективністю АРТ (антиретровірусна терапія) – виконання досліджень: підрахунок СД4-клітин (визначення імунного статусу) та визначення вірусного навантаження ВІЛ-1. Лабораторний супровід відповідно до клінічного протоколу – виконання гематологічних та біохімічних досліджень на автоматичних аналізаторах, визначення наявності опортуністичних інфекцій методом ІФА.

Для того щоб довести світовій спільноті, що дослідження виконані якісно і немає помилок, лабораторії, які займаються такими дослідженнями в Україні проходять обов'язковий щорічний зовнішній контроль якості. Для підтвердження своєї компетентності лабораторія обов'язково приймає участь у програмах зовнішньої оцінки якості лабораторних досліджень, які проводяться Українським Референс-центром з клінічної лабораторної діагностики та метрології НДСЛ «ОХМАТДИТ» МОЗ України, Референс-лабораторією з діагностики ВІЛ/СНІДу ДУ «Центр громадського здоров'я МОЗ України», Міжнародною організацією QCMD, обласний контроль якості лабораторних досліджень у Херсонській області.

Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції прагне до комплексної стратегії управління своєю діяльністю, яка в рівній мірі зосереджена на своїх клієнтах та на співробітниках, процесах і результатах. Крім того, лабораторія практикує безперервне удосконалення, і приймає щоденно відповідальність за свою діяльність.

Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції прагне послідовно зміцнювати свою роботу за допомогою сумлінного та стабільного стилю управління, охоплює сфери якості надання послуг, охорони навколишнього середовища, охорони здоров'я і безпеки, а також систему управління безпекою.

Система управління лабораторії призначена не тільки забезпечити, а й постійно покращувати якісний рівень своєї діяльності. Центральні завдання сформульовані у «Політики якості», що містить ключові показники ефективності і систему безперервного контролю, створених для виокремлення та реалізації дій поставлених цілей.

Усі процеси та процедури, описані в системі управління, спрямовані на повне задоволення вимог клієнта, оскільки задоволеність клієнтів та пацієнтів є основною метою роботи закладу. Використання найкращих доступних методів, висока якість обладнання та реагентів, інновації, а також залучення і мотивація працівників – істотні фактори успіху для досягнення цієї мети.

Співробітники зобов'язані суворо дотримуватись усіх встановлених законів і правил внутрішнього розпорядку. Крім того, лабораторія сприймає свою соціальну відповідальність дуже серйозно, і, разом зі своїми співробітниками, робить позитивний внесок до системи охорони здоров'я, регіону.

Філософія якості є рушійною силою безперервного вдосконалення виконуваних досліджень, лабораторних процесів та послуг. Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції прагне завжди повністю задовольняти потреби своїх клієнтів щодо якості, своєчасності отримання результатів досліджень, гнучкості й співробітництва в дусі партнерства з усіма медичними закладами області. У повсякденній роботі стратегія нульової дефективності приводиться в дію за допомогою профілактики дефектів, систематичного нагляду і контролю за проведенням досліджень та лабораторними процесами.

Кожен співробітник несе повну відповідальність за якість, як в його індивідуальній галузі відповідальності, так і при активній участі в Безперервному Процесі Вдосконалення.

Лабораторія розглядає практику охорони навколишнього середовища в якості абсолютної необхідності для сталого розвитку суспільства і для забезпечення майбутнього країни. Економічне зростання та екологічна відповідальність не є протилежностями, ці поняття доповнюють одне одного. Кожен співробітник лабораторії сприяє такій взаємодії.

В лабораторії надається великого значення економному використанню ресурсів, захисту клімату та екології.

Діяльність лабораторії з кожним роком стає більш різноманітною та систематично зростає, кількість досліджень та асортимент збільшується.

Лабораторія займається діагностикою ВІЛ-інфекції, особливо це важливо для попередження вертикального зараження передачі інфекції від матері до дитини. Зусиллями лікарів області кожного року збільшується народження здорових дітей від ВІЛ-інфікованих матерів (рис. 2.2).

Діаграма демонструє загальне збільшення виконаних досліджень у лабораторії (рис. 2.1).

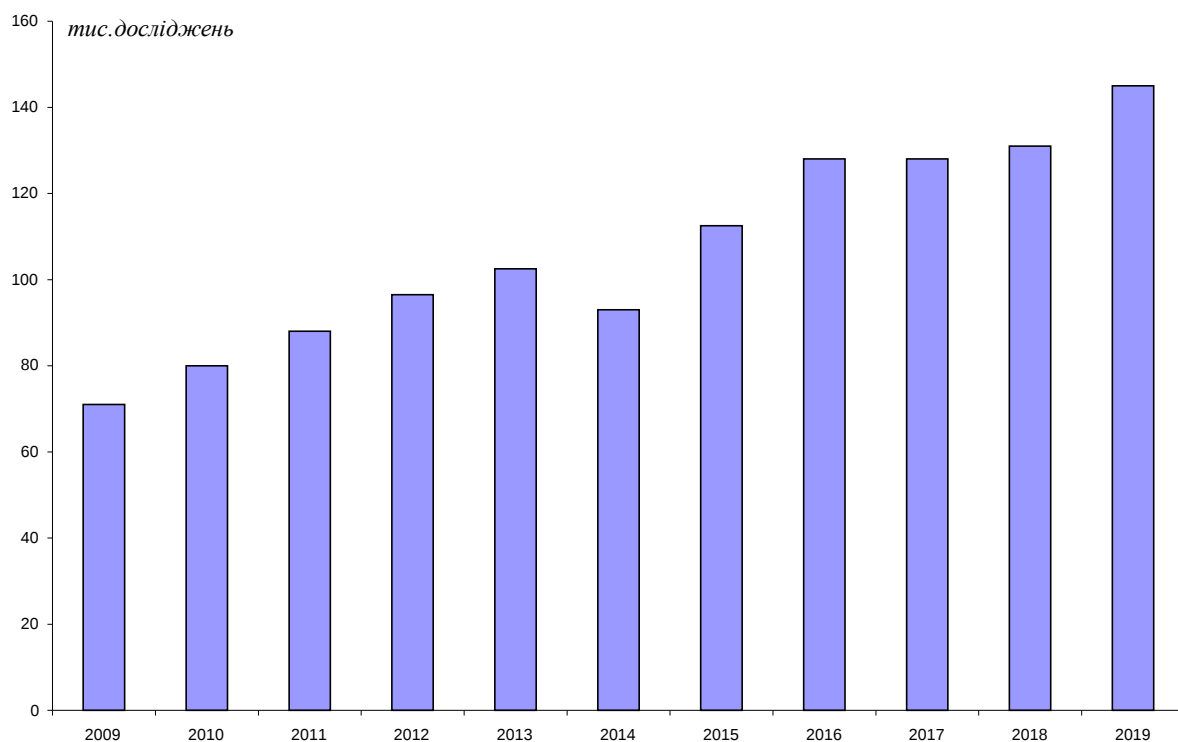


Рис. 2.1. Кількість виконаних досліджень за період 2009-2019 рр.

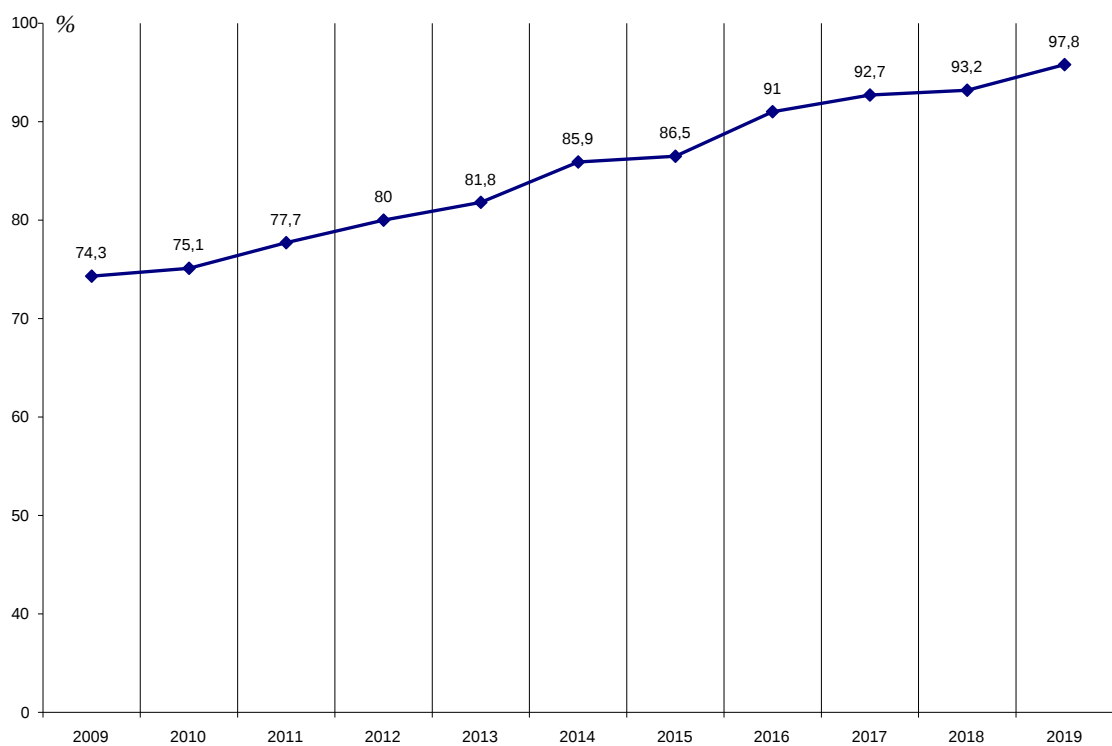


Рис. 2.2. Народження здорових дітей від ВІЛ-інфікованих матерів за період 2009-2019 рр.

Щорічно лабораторія приймає участь у програмах зовнішньої оцінки якості лабораторних досліджень та отримує 100% задовільні результати.

Таким чином, поліпшення якості роботи лабораторії встановлена на регулярній основі за допомогою аудитів, участі у програмах ЗОЯ та щорічної статистичної інформації.

2.2. Аналіз складу, структури та менеджменту персоналу

Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції

Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між співробітниками, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції є структурним підрозділом Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом.

Взаємодія лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції з іншими структурними підрозділами Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом та ЛПЗ області наведена на рис. 2.3.

У результаті такої структури взаємодії діяльність лабораторії є виключно функціональною та ефективною.

Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції проводить такі види досліджень:

1. Скринінг ВІЛ.
2. Підтвердження ВІЛ.
3. Виявлення опортуністичних досліджень.
4. Гематологічні дослідження.
5. Біохімічні дослідження.
6. Імунологічні дослідження (визначення кількості СД4-клітин).
7. Визначення рівня вірусного навантаження ВІЛ-1 (методом ПЛР).

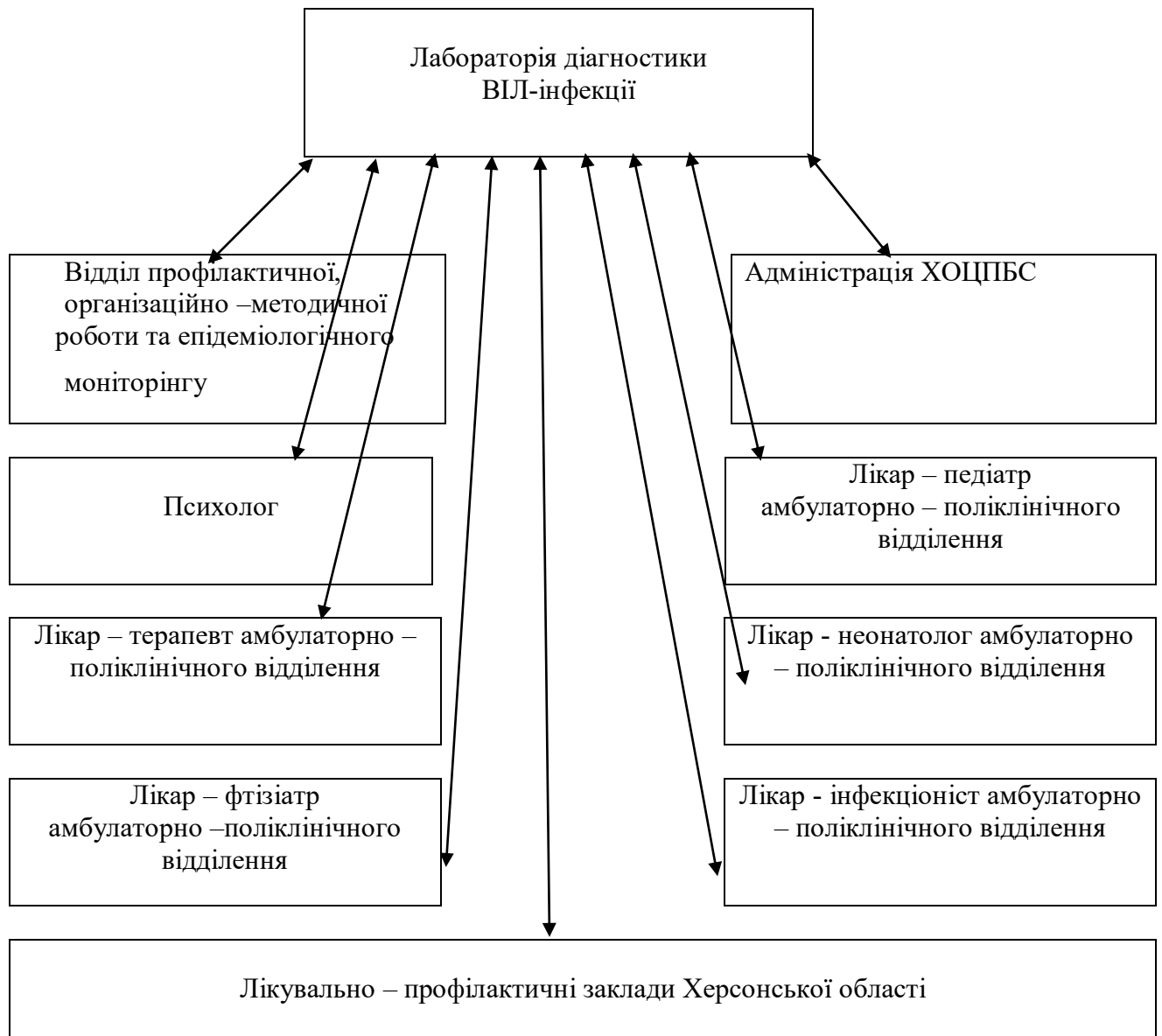


Рис. 2.3. Взаємодія лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції з іншими структурними підрозділами Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом та ЛПЗ області

1. Скринінгові дослідження – лабораторія єдина в області, яка проводить обстеження населення на наявність ВІЛ-інфекції в області методом ІФА, окрім Центру крові, який займається обстеженням виключно донорів.

Особливо важливі обстеження вагітних жінок з метою попередження передачі ВІЛ від матері до дитини, особливо зараз, коли Україна взяла на себе зобов'язання країни, в якій путь передачі ВІЛ від матері до дитини

складає <3%. Відповідно до наказу МОЗ України №794 від 05.04.2019 обстеження вагітних має бути проведено лише на тест-системах 4-го покоління з виявленням антигену p24 ВІЛ-1 (маркером раннього інфікування) та антитіл до ВІЛ1/2.

Дослідження проводяться з використанням комплекту ІФА: спектрофотометр – Sunrise (Тесап, Австрія), вошер (автоматичний промивач) - PW-40 (BioRad, Франція), термошейкер мікропланшетний – PS-HL-4 (BioSun, Латвія), автоматичні дозатори одно каналні та восьми каналні.

2. Підтверджуючи (верифікаційні) дослідження на наявність ВІЛ-інфекції методом ІФА для жителів Херсонської області проводяться тільки у лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом. Позитивні зразки з усіх ЗОЗ області, також позитивні зразки донорів, яких виявили в лабораторії Центру крові, доставляють на підтвердження до лабораторії. Підтверджуючі дослідження щодо наявності ВІЛ проводяться методом ІФА на 2-3 тест-системах різних виробників, та методом Імунного блоту.

Дослідження проводяться з використанням комплекту ІФА: спектрофотометр – Sunrise (Тесап, Австрія), вошер (автоматичний промивач) - PW-40 (BioRad, Франція), термошейкер мікропланшетний – PS-HL-4 (BioSun, Латвія), автоматичні дозатори одно каналні та восьми каналні.

Для проведення досліджень методом імунного блоту використовується прилад Profiblot 48. Наразі отриманий новий сучасний автоматичний прилад Cobas e411 виробництва австрійської фірми Roche, для проведення досліджень імунно-хемілюмінісцентним методом. Це дасть змогу проводити більш якісно дослідження із залученням мінімального втручання лаборанта у процес.

3. Виявлення опортуністичних інфекцій також проводиться методом ІФА: це виявлення вірусних гепатитів В та С, сумарних антитіл до сифілісу, наявність антитіл до токсоплазмозу IgM та IgG, наявність антитіл до

цитомегаловірусу IgM та IgG, наявність антитіл до вірусу простого герпесу ½ типів IgM та IgG, вірусу Ебштейн-Барр, криптококку та інш.

Дослідження проводяться з використанням комплексу ІФА: спектрофотометр – Sunrise (Тесап, Австрія), вошер (автоматичний промивач) - PW-40 (BioRad, Франція), термошейкер мікропланшетний – PS-HL-4 (BioSun, Латвія), автоматичні дозатори одно каналні та восьми каналні.

4. Дослідження гематологічних показників крові ВІЛ-інфікованих пацієнтів, які знаходяться під медичним наглядом, одночасно визначаються 25 показників периферичної крові, які дають змогу лікарям оцінити клінічний загальний стан пацієнта.

Для проведення гематологічних досліджень використовується автоматичний аналізатор з диференціацією лейкоцитів по 5 популяціям (5 diff) Pentra 60 C+ (ABX Horiba, Франція).

В умовах реформування медицини – спектр послуг розширився – додатково обстежуються особи за бажанням на платній основі.

5. Біохімічні дослідження – визначення концентрації альбуміну, загального білку, холестерину, тригліцеридів, загального та прямого білірубину, АЛТ, АСТ, ЛДГ, глюкози, креатиніну, сечовини, амілази, фосфатази лужної у сироватці крові у ВІЛ-інфікованих пацієнтів, які знаходяться під медичним наглядом.

Для проведення біохімічних досліджень використовується автоматичний аналізатор AU480 (Beckman Coulter, США) з автономною станцією для очистки води, та автоматичний аналізатор BTS 370 plus (BioSystems, Іспанія).

Додатково обстежуються особи за бажанням на платній основі. В перспективі розширення номенклатури досліджень з біохімії.

6. Визначення імунного статусу (CD4; CD3; CD45) у ВІЛ-інфікованих пацієнтів Херсонської області методом проточної цитометрії – 20535 (6594 зразків). Це дуже важливий показник для ВІЛ-інфікованих пацієнтів, особливо для первинно виявлених. Він дає характеристику стану

імунної системи пацієнта, та змогу лікарю підібрати необхідне лікування, спрогнозувати перебіг захворювання, моніторити стан пацієнта.

Для виконання визначення кількості CD4-клітин – цитофлюориметр EpiX XL (Beckman Coulter, США), проточний цитофлюориметр DxFLEX (Beckman Coulter, США) та проточний цитофлюориметр AQUIS (Beckman Coulter, США).

7. Визначення вірусного навантаження ВІЛ-1 методом ПЛР(RT) у ВІЛ-інфікованих пацієнтів Херсонської області. Це дуже важливий показник для пацієнтів, які знаходяться під медичним наглядом та отримують АРТ (антиретровірусну терапію). Рівень вірусного навантаження показує ефективність лікування, запобігає використанню препаратів, до яких у пацієнта є резистентність.

Для виконання визначення вірусного навантаження ВІЛ-1 використовується система для ПЛР (RT) Abbott (США) – автоматична станція пробо підготовки та ампліфікатор. Метод молекулярно-генетичний.

Всі прилади дуже сучасні, мають управління через ПК та вимагають від персоналу певних теоретичних знань та практичних навичок. Структура наявного кадрового складу Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції наведена на рис. 2.4.

В лабораторії працює навчений, висококваліфікований персонал з великим досвідом роботи в цієї сфері.

Керівник лабораторії – біолог вищої категорії, має дві спеціальності: лабораторна імунологія та вірусологія. Стаж роботи за фахом – 22 роки, з них в лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції – 11 років. Навчена роботі на всіх приладах, які встановлені в лабораторії. Основна робота – організація лабораторних процесів в лабораторії, методично-організаційна робота щодо діагностики ВІЛ в області, виконання визначення рівня вірусного навантаження ВІЛ-1. Стажувалася у лабораторії м. Варшава (Польща).

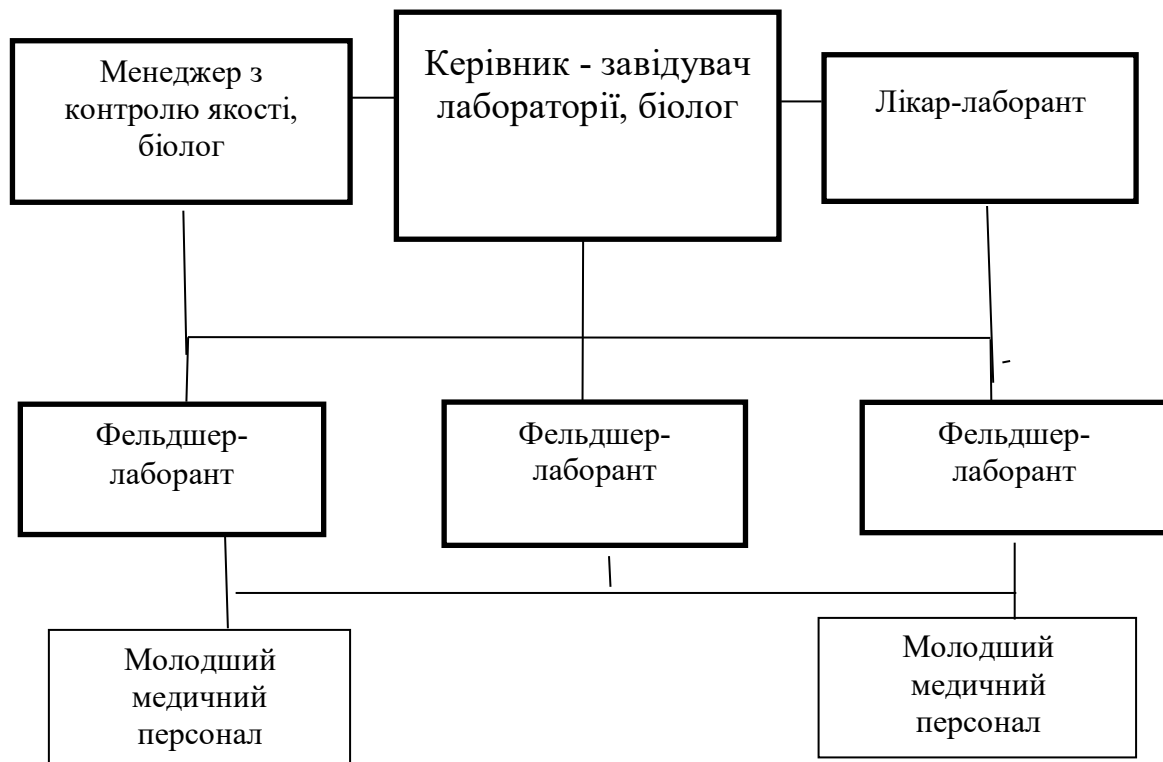


Рис. 2.4. Структура наявного кадрового складу
Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції

Лікар-лаборант вищої категорії за спеціальністю лабораторна імунологія. Стаж роботи за фахом 40 років, в лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції – 16 років. Займається виконанням діагностики ВІЛ (скринінг та підтвердження). Стажувалася у лабораторії м.Варшава (Польща).

Біолог – молодий спеціаліст. Стаж роботи за фахом 2 роки, в лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції. Пройшла курси спеціалізації з Клінічної лабораторної діагностики. Навчалася роботі на проточному цитофлюориметрі (практичні навички). Навчалася на тренінгу, який проводився американськими спеціалістами з теоретичних питань проточної цитофлюориметрії. Виконує дослідження по визначенню кількості СД4-клітин на приладі DxFLEx, виконує виявлення опортуністичних інфекцій у пацієнтів диспансерної групи методом ІФА. Навчається працювати на всіх приладах в лабораторії. Стажувалася у лабораторії м.Варшава (Польща).

Фельдшери-лаборанти – всього в лабораторії 5 осіб, всі мають вищу

категорію. Виконують скринінгові дослідження на ВІЛ, приймання та реєстрація біологічного матеріалу для досліджень, гематологічні дослідження, обслуговують кабінет «Довіра» Центру-СНІД, з виконання швидких тестів на ВІЛ, виконують біохімічні дослідження. Стаж роботи в лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції – 21,20, 20, 11, 5 років.

Структура управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства наведена на рис. 2.5.

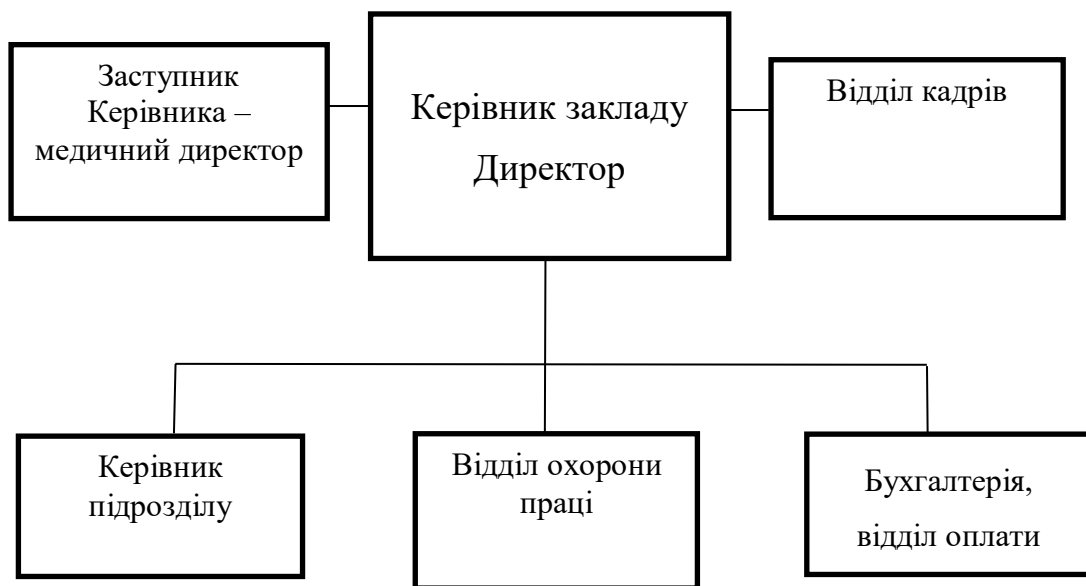


Рис. 2.5. Структура управління людськими ресурсами

Для кращого розуміння підходу до співробітників у закладі розглянемо деякі функціональні обов'язки між складовими управління людськими ресурсами.

У даній структурі вирішальна роль стосовно прийняття працівника на посаду до лабораторії належить керівнику закладу.

Медичний директор має всі права директора під час відсутності останнього, а також виконує всі доручення генерального директора, також проводить медичні наради у закладі з метою освітлення діяльності закладу в цілому, обговорення проблем та шляхів вирішення.

Всі вимоги до посади надаються відділом кадрів, також до функцій цього відділу належить контроль за обов'язковим підвищенням або

підтвердженням своєї професійної кваліфікації та отриманням планової відпустки або лікарняного за причини тимчасової непрацездатності.

Керівник підрозділу знайомить працівника з його функціональними та посадовими обов'язками більш детально, оцінює його компетентність, керує діяльністю працівника в межах лабораторії, проводить первинний та вторинні періодичні інструктажі з охорони праці та техніки безпеки на робочому місці, слідкує за своєчасністю проходження медичного огляду, підвищення або підтвердження кваліфікаційної категорії, проводить необхідні навчання, наради, стажування, тощо стосовно діяльності працівника у підрозділі, залучає його лабораторних процесів, спонукає до розвитку професіональних якостей, до покращення теоретичних знань та практичних навичок, надає пропозиції вищому керівництву стосовно заохочення працівників.

Бухгалтерія, відділ оплати праці – займається питаннями начисленням заробітної плати відповідно до чинного законодавства.

Інженер з охорони праці – проводить інструктажі, заняття щодо питань охорони праці та техніки безпеки на робочому місці, слідкує за вчасним проходженням щорічного планового медичного огляду. Якщо на підприємстві під час роботи є шкідливі чинники – робітник має отримувати доплати, додаткову відпустку відповідно до чинного законодавства.

Сильна орієнтованість у лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції на своїх працівників відображає переконаність у тому, що людські ресурси грають вирішальну роль. Для того, щоб цінний внесок з їх боку були можливим, створюється сприятливе середовище, сприятливу корпоративну культуру та оптимальні умови праці. Кожні п'ять років проводиться атестація робочих місць на умови праці.

В лабораторії всі робочі кімнати оснащені кондиціонерами, бактерицидними лампами, зручними лабораторними меблями, мають достатнє природне та штучне освітлення. Спеціальний робочий одяг проходить обробку та прання в межах закладу, працівники мають у достатній

кількості засоби індивідуального захисту та дезінфекційні засоби.

Працівників лабораторії періодично запрошують на тренінги з метою покращення теоретичних знань, практичних навичок та професіональних якостей працівників.

Відкритий внутрішній зв'язок є ключовим елементом успіху команди. Також проводяться короткі щоденні зустрічі до початку роботи. У ході цих зустрічей, співробітники вирішують питання стосовно ситуації з робочою силою, обсяги виробництва або особливі проблеми, які можуть існувати.

2.3 Аналіз показників праці: структура персоналу, оплата та продуктивність праці

Одним із найважливіших факторів, які впливають на результат діяльності будь-якого підприємства, є кадри, персонал, трудові ресурси підприємства. У зв'язку з цим великого значення набуває аналіз праці і оцінка ефективності її використання у виробничому процесі, вивчення впливу окремих трудових факторів на зміну кінцевих результатів діяльності, аналіз ефективності управління персоналом.

Розглянемо детальніше структуру штатних працівників підприємства, представлену в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура штатних працівників лабораторії

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %
Усього працівників:	8	100	8	100	8	100
чоловіки	1	12,5	1	12,5	1	12,5
жінки	7	87,5	7	87,5	7	87,5

Отже, серед працівників підприємства переважають жінки, у 2017 р. їх питома вага у загальній кількості складала 87,5 %. Загальна кількість персоналу з 2017 р. залишалася незмінною.

Заробітна плата працівників лабораторії визначається і нараховується виходячи зі штатного розкладу, прийнятого на підприємстві та нараховується на основі відрядної та погодинної форм оплати праці та виплачується своєчасно без затримок.

У лабораторії за останні три роки кадровий склад залишався незмінним – отже можна зробити висновок щодо досить малої плинності кадрів.

Але можна проаналізувати рух працівників у межах закладу. Кількість працівників у 2017 р. складала – 39 осіб, у 2018 р. – 41 особа, у 2019 р. – 44.

Рух трудових ресурсів і його динаміка є важливими складовими аналізу. Рух визначається коефіцієнтом обороту по прийому та вибуттю і коефіцієнтом плинності.

Вихідні дані для оцінки руху кадрів Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції за 2017-2019 рр. надано на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Наявність і рух трудових ресурсів
Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції

На основі цих даних можна зробити висновок, що кожного року кількість прийнятих працівників зростала. У той же час, кількість вибулих у 2019 році зменшилась на 3 особи порівняно з попереднім роком, але у 2018 р. їх число зросло на 2 особи.

Коефіцієнт обороту кадрів по прийому розраховується за формулою 2.1:

$$K_{ОБ.ПР.} = \frac{\mathcal{C}_{ПР.}}{\mathcal{C}_{СР.ОБЛ.}} \quad (2.1)$$

де $\mathcal{C}_{ПР.}$ - кількість прийнятих на роботу, осіб;

$\mathcal{C}_{СР.ОБЛ.}$ - середньооблікова чисельність робітників, осіб.

Розрахуємо цей показник для 2017-2019 років.

$$K_{Об.Пр.2017} = \frac{2}{39} = 0,051$$

$$K_{Об.пр.2018} = \frac{5}{41} = 0,122$$

$$K_{Об.пр.2019} = \frac{3}{44} = 0,068$$

Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям знаходимо за формулою 2.2:

$$K_{ОБ.В.} = \frac{\mathcal{C}_{ВИБ}}{\mathcal{C}_{СР.ОБЛ}} \quad (2.2)$$

де $\mathcal{C}_{ВИБ}$ – кількість звільнених, осіб.

$$K_{Об.в.2017} = \frac{1}{39} = 0,026$$

$$K_{ОБ.В.2018} = \frac{3}{41} = 0,073$$

$$K_{ОБ.В.2019} = \frac{0}{44} = 0$$

Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих та розраховується за формулою 2.3:

$$K_{пл.} = \frac{Ч_{зв.}}{Ч_{ср.обл.}} \quad (2.3)$$

де $Ч_{зв.}$ – кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб.

$$K_{пл.2017} = \frac{1}{39} = 0,026$$

$$K_{пл.2018} = \frac{3}{41} = 0,073$$

$$K_{пл.2019} = \frac{0}{44} = 0$$

Коефіцієнт змінюваності кадрів, розраховується за наступною формулою 2.4:

$$K_{зм} = \frac{\max Ч_{пр} \text{ або } Ч_{виб}}{Ч_{ср.обл.}} \quad (2.4)$$

де $\max Ч_{пр} \text{ або } Ч_{виб}$ – максимальна кількість відповідно прийнятих, або вибулих працівників, осіб.

$$K_{зм} = \frac{5}{(39 + 41 + 44) / 3} = 0,12$$

Показники руху трудових ресурсів підприємства показано у табл. 2.2.

Отже, можна зробити висновок, що найбільший прийом працівників був у 2018 році (коефіцієнт обороту кадрів по прийому становив 0,122). Слід зазначити, що у 2019 році зменшилися коефіцієнти обороту кадрів за вибуттям та коефіцієнт плинності кадрів, що свідчить про покращення умов праці і її оплати, або про те що в умовах сучасної реформи спеціалісти цінують своє робоче місце, та не бажають його втрачати.

Таблиця 2.2

Показники руху трудових ресурсів Херсонського обласного центру
профілактики та боротьби зі СНІДом

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	41	44
2. Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,051	0,122	0,068
3. Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям	0,026	0,073	0
4. Коефіцієнт плинності кадрів	0,026	0,073	0
5. Коефіцієнт змінності кадрів	0,12		

У 2018 р. збільшилися всі показники руху трудових ресурсів.

Але де які проблеми, на які обов'язково треба звернути увагу. Якщо проаналізувати віковий склад лабораторії, то виявляється, що середній вік працівників у лабораторії за 50 (табл. 2.3). Як зазначалося раніше, лабораторія має сучасне автоматичне, високотехнологічне обладнання. Управління всього обладнання відбувається через застосування комп'ютерів. Присутні елементи ЛІС. Для людей вікової категорії за 60 в більшості випадків робота з таким обладнанням складає труднощі, особливо в якихось нештатних ситуаціях.

Рішенням цієї проблеми є створення робочих місць для молодих спеціалістів, щоб відбувався процес передачі досвіду та освоєння працівниками всіх методів досліджень.

Таблиця 2.3

Віковий склад персоналу лабораторії

Посада	Вік	Посада	Вік
завідувач	46	фельдшер-лаборант	60
лікар-лаборант	68	фельдшер-лаборант	51
біолог	25	фельдшер-лаборант	46
фельдшер-лаборант	64	фельдшер-лаборант	44
Середній вік у лабораторії становить: 50,5 років			

Оплата праці – це будь-який заробіток працівника (як правило, у грошовій формі), який у відповідності з трудовою згодою роботодавець сплачує працівнику за виконану їм роботу. Розмір заробітної плати залежить

від складності та умов виконання роботи, професійно-ділових якостей робітника, результатів його праці.

Структура фонду оплати праці приведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура фонду оплати праці в лабораторії.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп росту показників, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018
1. Фонд оплати праці штатних працівників облікового складу, всього тис. грн. :	527,61	595,01	620,88	113	104
- фонд основної заробітної плати, тис. грн.	439,8	496,8	517,4	113	104
- фонд додаткової заробітної плати, всього тис. грн.	87,81	98,21	103,48	112	105
2. Оплата за невідпрацьований час, тис. грн.	1,76	1,87	1,78	106	95
3. Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн.	4673,02	5288,32	5865,40	113	111

Проаналізувавши розрахунки можна сказати, що за аналітичний період величина основної та допоміжної заробітної зростає, так у 2018 р. розмір основної заробітної плати складав 496,8 тис. грн., це на 57 тис. грн., або на 13 % більше ніж у 2017 р., відповідно розмір додаткової заробітної плати зріс на 10,4 тис. грн., або на 12 %. Середньомісячна заробітна плата одного працівника з 4673,02 грн. у 2017 р. зросла до 5288,32 грн. або на 13 % в 2018 р. За аналогічний період 2019 року загальний фонд оплати праці збільшився на 12,26 % у порівнянні з 2018 р., що призвело до збільшення заробітної плати на 10,4 % за аналогічний період, що є позитивним явищем для підприємства.

Фонд робочого часу залежить від чисельності робітників (ЧР), кількості відпрацьованих днів одним робітником в середньому за рік (Д) та середньої тривалості робочого дня (П):

$$T = ЧР * Д * П \quad (2.5)$$

Фонд робочого часу за 2017 рік склав 12645 годин, а за 2018 р.– 11795 годин. Якщо порівнювати 2017 р. та 2018 р. можна зробити висновок, що у 2017 році було відпрацьовано на 850 годин більше, ніж у 2018 р. Тобто видно, що підприємство використовує наявні в нього трудові ресурси досить щільно.

У середньому кожен працівник відпрацював по 207 днів у 2018 році та по 221 у 2017 р. Втрати робочого часу у 2018 році склали 2563 годин, а у 2017 р. – 1765 годин. Якщо порівнювати втрати робочого часу за даний період, то можна побачити, що вони збільшилися на 798 годин. Більша частина втрат припадає на щорічні планові відпустки, додаткові відпустки, тимчасову непрацездатність та навчальні відпустки, що є вагомим плюсом для підприємства.

Отже, виходячи з даного аналізу можна зробити висновок, що на підприємстві фонд робочого часу використовується ефективно.

Проаналізуємо обсяг виконаної роботи в лабораторії за ці два роки. У 2017 р. було зроблено 166985 досліджень, а в 2018 р.– 178468 тобто на 11483 кількість досліджень збільшилась або 6,86 %, тобто простежується позитивна тенденція.

Отже, можна зробити висновок, що у 2018 р. за меншу кількість відпрацьованих часів було виконано більший обсяг роботи. Узагальнюючи матеріал проаналізований в даному розділі, можна зробити висновок: управління персоналом на підприємстві здійснюється досить ефективно.

Невисока плинність кадрів свідчить про задоволеність керівників показниками продуктивності праці спеціалістів, та задоволеність робітників умовами праці.

Висновки до розділу 2

1. Досліджуване підприємство – Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції входить до складу Херсонського обласного центру профілактики та боротьби зі СНІДом як окремий структурний підрозділ.

2. Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції веде свою діяльність у двох основних напрямках: діагностика наявності ВІЛ-інфекції населення Херсонської області та медичний нагляд за ВІЛ-інфікованими особами, лабораторний моніторинг за перебігом ВІЛ-інфекції та ефективністю АРТ.

3. Лабораторія діагностики ВІЛ-інфекції прагне до комплексної стратегії управління своєю діяльністю, яка в рівній мірі зосереджена на своїх клієнтах та на співробітниках, процесах і результатах. Крім того, лабораторія практикує безперервне удосконалення, і приймає щоденно відповідальність за свою діяльність.

4. Усі процеси та процедури, описані в системі управління, спрямовані на повне задоволення вимог клієнта, оскільки задоволеність клієнтів та пацієнтів є основною метою роботи закладу. Використання найкращих доступних методів, висока якість обладнання та реагентів, інновації, а також залучення і мотивація працівників.

5. Орієнтованість у лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції на своїх працівників відображає переконаність у тому, що людські ресурси грають вирішальну роль. Для того, щоб цінний внесок з їх боку були можливим, створюється сприятливе середовище, сприятливу корпоративну культуру та оптимальні умови праці.

6. Кількість працівників в лабораторії невелика, але робота налагоджена таким чином, щоб найбільш ефективно використати роботу працівників за мінімальний робочий час. Для досягнення цієї мети лабораторія оснащена високотехнологічним автоматизованим обладнанням, що вимагає від працівників професіоналізм та уважність в роботі. Працівники безперервно навчаються підвищуючи свій рівень теоретичних

знань та навичок.

7. Відкритий внутрішній зв'язок є ключовим елементом успіху команди. Тож проводяться короткі щоденні зустрічі до початку роботи. У ході цих зустрічей, співробітники вирішують питання стосовно ситуації з робочою силою, обсяги виробництва або особливі проблеми, які можуть існувати.

8. Серед працівників підприємства переважають жінки, у 2017 р. їх питома вага у загальній кількості складала 87,5 %. Загальна кількість персоналу з 2017 р. залишалася незмінною. У лабораторії за останні три роки кадровий склад залишався незмінним – отже можна зробити висновок щодо досить малої плинності кадрів.

9. Проаналізувавши розрахунки можна сказати, що за аналітичний період величина основної та допоміжної заробітної зростає, також фонд робочого часу використовується достатньо ефективно.

10. Є проблема вікового складу лабораторії – рішенням цієї проблеми є створення робочих місць для молодих спеціалістів, щоб відбувався процес передачі досвіду та освоєння працівниками всіх методів досліджень.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ У ЛАБОРАТОРІЇ ДІАГНОСТИКИ ВІЛ-ІНФЕКЦІЇ ХЕРСОНСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ПРОФІЛАКТИКИ ТА БОРОТЬБИ ЗІ СНІДОМ

3.1. Удосконалення роботи з кадрами у лабораторії

Реалізація цілей і завдань управління персоналом обов'язково повинна здійснюватися через кадрову політику закладу.

Для даного підприємства кадрова політика повинна означати систему принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика дасть змогу визначити генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них.

Основною метою кадрової політики повинно стати своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу установи, її розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

В лабораторії ефективно сформована кадрова політика повинна переслідувати наступні цілі (рис.3.1).

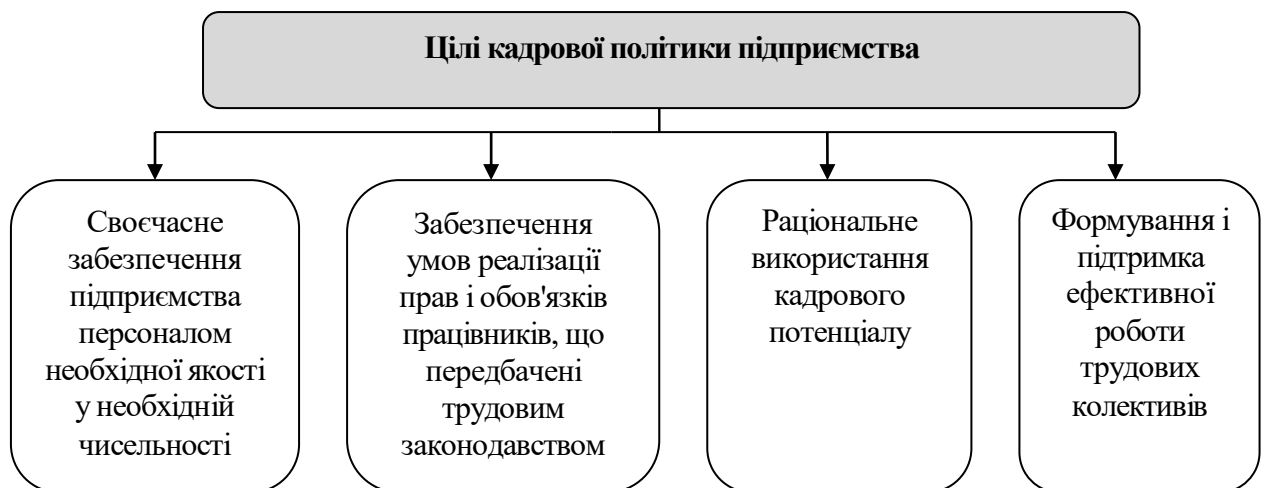


Рис. 3.1. Цілі кадрової політики підприємства

При розробці кадрової політики для даного підприємства не слід забувати, що вона повинна ґрунтуватися на певних принципах (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Принципи кадрової політики підприємства

Основою формування кадрової політики підприємства повинен виступати аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Цю роботу можна провести за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати [26].

Керівництво, починаючи розробляти кадрову політику підприємства, повинно врахувати, що вона визначається внутрішніми і зовнішніми

чинниками.

Кадрова політика на даному підприємстві, на нашу думку, повинна будуватися за певними правилами:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників.

Принципова позиція автора: розвиток персоналу слід здійснювати, роблячи ставку на керівництво, на лінійних менеджерів. Саме цю ланку слід вдосконалювати та навчати передових управлінських технологій, економічного мислення, подолати стереотипи та вийти з шаблонів, бо інколи їхнє невміння працювати з людьми є гальмом розвитку працівників, причиною плинності кадрів, зниженням мотивації.

Розглянемо детальніше пропозиції оптимізації підготовки висококваліфікованих спеціалістів, що повинні відобразитися у програмі розвитку персоналу.

Будь-яка програма навчання в ідеалі включає чотири етапи:

1. Попередня оцінка. Метою цього етапу є визначення потреби навчання.
2. Постановка цілей навчання.
3. Навчання (вибір методів і проведення власне навчання).
4. Оцінка (співставлення результатів до і після навчання і оцінка ефективності програми).

Семінари та тренінги слід проводити з лінійними менеджерами (завідувачами відділень), працівниками, які безпосередньо працюють з клієнтами медичного закладу, за відповідно складеною програмою. При

неефективній роботі саме цієї ланки фахівців підприємство несе втрати недоотриманих заробітків, зокрема через простой обладнання, простой робітників або неповну їх зайнятість, втрату клієнтів, тощо. Запрошувати на семінари висококваліфікованих тренерів на день-два буде дорого коштувати. Тому оптимальний варіант – підготовка менеджера з персоналу відповідними знаннями, який зможе виконувати функцію тренера. Так він буде завжди під руками, складатиме відповідні плани розвитку персоналу, визначатиме потребу навчання, методи реалізації. Проте він сам повинен постійно вдосконалювати свої вміння, бо може виявитись, що його потенціал вже не відповідає потребам. Витрати на його заробітну плату окупляться уникненням втрат, що бувають через неефективну роботу зокрема менеджерів збутової діяльності і недоотримання можливих доходів. Одним із шляхів вирішення цього питання – взяти на роботу висококваліфікованого фахівця за сумісництвом: наприклад викладача відповідної спеціальності провідного ЗВО, що забезпечить потужний науковий підхід до вирішення цього питання.

Радимо проводити політику омолодження управлінського персоналу. Якщо залучити молодих спеціалістів з новими ідеями та їх спеціально підготувати для підприємства, вкладати капітал в їх навчання, то і віддача буде відповідною. Щоб уникнути такого явища, як звільнення зразу після закінчення процесу навчання, радимо укладати угоду, що зобов'язуватиме певний час відпрацювати на підприємство.

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики на даному підприємстві є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а менеджер з персоналу зобов'язаний допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку.

Також пропонуємо ввести такі правила для персоналу даного закладу:

- кожен керівник – це керівник персоналу;
- кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає

просування за службою менеджерів усіх ланок.

Найчастіше робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою.

Слід зазначити, що в сучасній літературі, а також у практиці діяльності різних підприємств використовуються такі назви, як: відділ кадрів, служба кадрів, відділ по роботі з персоналом і т.д. Усі ці назви мають однакове значення для діяльності підприємства і виконують функції організації роботи з персоналом конкретного підприємства [23].

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Також на мою думку на підприємстві доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність підприємств, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього.

Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Проводити атестацію може саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Для оцінки складності виконуваних функцій працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність

робіт.

Оцінка праці робітників, на мою думку, має включати такі етапи:

- визначення головних обов'язків працівника;
- конкретизація цих функцій у певних економічних показниках;
- встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності;
- встановлення мінімальних і максимальних «стандартів використання» для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами використання» і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Важливою передумовою формування команди професіоналів є правильний і мобільний підхід до підбору персоналу. Важливо на початку визначити здатність кандидата до навчання, його ставлення до відряджень у зв'язку з підвищенням умінь, знань, ставлення до самонавчання. Для прискорення цього процесу доцільно було б долучити до процедури відбору кандидатів тестування. Цей метод широко застосовується у провідних фірмах. Проте цей метод вимагає від особи, що проводитиме підбір глибоких знань психології, щоб не звести нанівець усі старання і не завести себе в оману. І слід пам'ятати, що тестами швидше визначаються негативні сторони кандидата, ніж професійні і ділові якості. Це ще раз підкреслює який професіоналізм вимагається від кадрової служби.

Потрібно звернути увагу на організацію і зміст праці. Зокрема, для досягнення відповідних результатів праці робота повинна:

- бути різноманітною в розумних межах і ставити відповідні вимоги до виконавця;
- вимагати від працівників прийняття рішень і вміння надіятись на власні сили;

- дозволяти працівникам надавати підтримку своїм колегам і приймати допомогу від них;
- гарантувати працівникам, що їх зусилля усвідомлюються і відзначаються;
- давати можливість працівникам побачити, як їх зусилля вливаються в роботу всієї команди;
- залучати працівників до відповідальних завдань, вести їх до бажаного майбутнього.

Основу стратегії та політики менеджменту персоналу ми вбачаємо в зміцненні моралі та поліпшенні загальних відносин, зростаючій ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, спрямування їх відповідно до завдань, які стоять перед підприємством.

3.2. Рекомендації щодо покращення умов праці та мінімізації плинності кадрів

Умови праці – це сукупність взаємозв’язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров’я і працездатність людини (рис. 3.3).

Працездатність визначається здатністю людини виконувати певну роботу протягом заданого часу і залежить від чинників як суб’єктивного, так і об’єктивного характеру (статі, віку, стану здоров’я, рівня кваліфікації, умов, за яких відбувається праця тощо) [35].

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП) визначають такі основні фактори виробничого середовища, що впливають на працездатність людини в процесі виробництва:

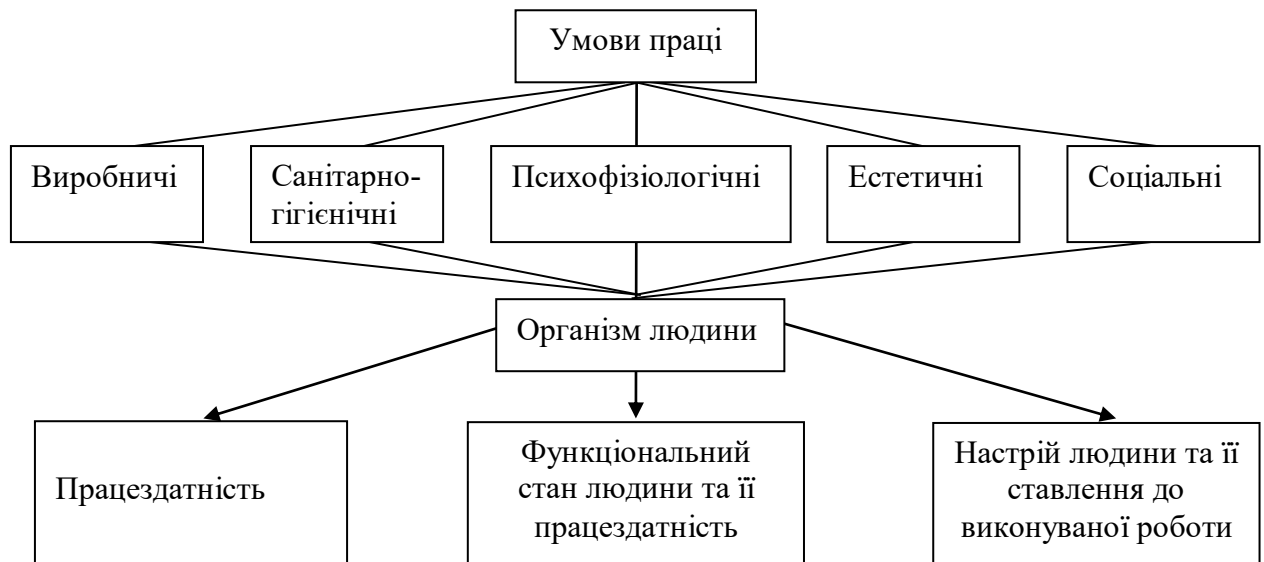


Рис. 3.3. Класифікація умов праці

- фізичне зусилля (переміщення вантажів певної ваги в робочій зоні, зусилля, пов'язані з утримуванням вантажів, натисненням на предмет праці або важіль управління механізмом протягом певного часу). Розрізняють такі види фізичного зусилля: незначне, середнє, сильне і дуже сильне;

- нервові напруження (складність розрахунків, особливі вимоги до якості продукції, складність управління механізмом, апаратом, приладдям, небезпека для життя і здоров'я людей під час виконання робіт, особлива точність виконання). Є такі види напруження: незначне, середнє, підвищене;

- робоче положення (положення тіла людини і його органів відносно засобів виробництва). Розрізняють робоче положення обмежене, незручне, незручно-стиснене і дуже незручне;

- монотонність роботи (багаторазове повторення одноманітних, короткочасних операцій, дій, циклів). Монотонність може бути незначна, середня, підвищена;

- температура, вологість, теплове випромінювання в робочій зоні (градуси за Цельсієм, відсоток вологості, калорії на 1см² за хвилину). Стадії впливу зазначених факторів поділяються на: незначні, підвищені або знижені, середні, високі, дуже високі;

- забруднення повітря (вміст домішок в 1м^3 або літрі повітря і їх вплив на організм людини). Ступінь забруднення повітря може бути незначний, середній, підвищений, сильний, дуже сильний;

- виробничий шум (частота шуму в герцах, сила шуму в децибелах). Розрізняють помірний, підвищений і сильний шум;

- вібрація, обертання, поштовхи (амплітуда на хвилину, градуси і кількість обертів або поштовхів за хвилину). Є такі рівні значень указаних факторів: підвищені, сильні, дуже сильні;

- освітленість у робочій зоні. Освітленість може бути нормальна, недостатня або осліплююча [20].

На працездатність людини також впливають особистісні фактори: її настрій, ставлення до праці, стан здоров'я та ін.

Фактори виробничого середовища мають психологічні і фізіологічні межі.

Психологічна межа характеризується певними нормативами, перевищення яких викликає у працюючих відчуття дискомфорту.

Фізіологічна межа характеризується такими нормативами, перевищення яких потребує припинення роботи.

Кожний із цих факторів виробничого середовища діє відокремлено, і його вплив ураховується окремо під час атестації і паспортизації робочого місця.

На підприємствах і в організаціях (незалежно від форм власності і господарювання), де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, проводиться атестація робочих місць. Основна мета атестації полягає в урегулюванні відносин між власником або уповноваженим ним органом і працівниками щодо реалізації їхніх прав на здорові і безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах [19].

Атестація проводиться атестаційною комісією, склад і повноваження

якої визначаються наказом по підприємству, організації в строки, передбачені колективним договором, але не рідше одного разу на п'ять років.

Атестація робочих місць передбачає:

- виявлення факторів і причин виникнення несприятливих умов праці;
- санітарно-гігієнічне дослідження факторів виробничого середовища, визначення ступеня важкості і напруженості трудового процесу на робочому місці;
- комплексну оцінку факторів виробничого середовища і характеру праці та відповідність їхніх характеристик стандартам безпеки праці, будівельним та санітарним нормам і правилам;
- установлення ступеня шкідливості і небезпечності праці та її характеру за гігієнічною класифікацією;
- обґрунтування віднесення робочого місця до категорії із шкідливими (особливо шкідливими) умовами праці;
- визначення (підтвердження) права працівників на пільгове пенсійне забезпечення;
- аналіз реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію рівня гігієни, характеру і безпеки праці [31].

Отже, відповідно до вище вказаного, було з'ясовано, що в лабораторії необхідно запровадити програму щодо удосконалення умов праці робітників.

Насамперед, необхідно ввести гнучкий графік роботи, наприклад частина робітників починають роботу о 07.00 ранку, а інші, наприклад з 09.00, але до 17.00 години. Це надасть можливість працівникам більше відпочивати., та розширить можливості щодо відвідування закладу клієнтами.

Також необхідно встановити в офісах систему кондиціонування та опалення приміщень. Це полегшить роботу працівників і дозволить їм працювати краще, оскільки в комфортних умовах працюється краще. Ще на підприємстві відсутня видача спецодягу в достатній кількості. Це також погіршує продуктивність праці людей, отже, необхідно підприємству більшу

увагу приділяти даному питанню.

У зв'язку з недостатньою кількістю працівників підприємству необхідно подумати про те, як більш автоматизувати виробничий процес. Необхідно закупити деяке нове автоматизоване обладнання, яке б полегшило роботу працівникам та прискорило процес виробництва продукції.

Також існують проблеми недостатньої освітленості виробничих приміщень та підвищеного шуму на виробництві. Даній проблемі також необхідно приділити увагу керівництву підприємства. Тут необхідно встановити додаткові освітлювальні прилади в лабораторіях та на виробничих ділянках та встановити шумовідвідники, а також при покупці нового обладнання необхідно враховувати його шумові властивості.

У реальному житті персонал і його кількісні та якісні показники не є сталими величинами. Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини). Мобільність – це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію [31].

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями, а також працевлаштування працівників, що поривають трудові зв'язки з даним підприємством. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків. Справді, плинність

персоналу спричинює чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій.

Продуктивність праці в групі працівників, що недавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому по підприємству, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації. Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що у разі їх звільнення ефект від навчання виникає або поза підприємством, що вклало в навчання кошти, або взагалі не виникає, якщо звільнення пов'язане зі зміною професії. Неоднозначність оцінки результатів руху персоналу змушує говорити не про необхідність абсолютного обмеження цього руху, а про розумне його регулювання, тим більше що, як показує практика, прямі адміністративні спроби перешкоджати руху персоналу мають сумнівний успіх. Будь-яке підприємство є відкритою системою, і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів – зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці. За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

1) чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

2) особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи тощо);

3) чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в

регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств та ін.).

Існує можливість обмеження реальної плинності кадрів шляхом раціонального регулювання внутрішньофірмових переміщень працівників (внутрішньої мобільності персоналу). Чіткі перспективи таких переміщень, у тому числі і просувань по службі, підвищують заінтересованість працівників, посилюють їх прихильність до підприємства [34].

Якщо поліпшити умови праці, автоматизувати процес виробництва, підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити мотивацію праці на нашому підприємстві, то буде можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці. Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

Якісно новий стан може бути досягнутий через подолання кризи праці. Вихід з даної кризи можливий лише шляхом підвищення мотивації персоналу. Передумовами створення комплексної системи мотивації праці повинні стати «людяність» економіки, подолання економічного детермінізму, все більш повне розуміння суті мотиваційних механізмів в сучасному суспільстві. Розробка та удосконалення комплексної системи мотивів та стимулів праці виходять за рамки тільки науково-пізнавальних та теоретичних проблем та все більше ставляться в практичну площину в умовах економічних змагань та все більш жорсткої конкуренції.

3.3. Перспективи зростання рівня професіоналізму та кваліфікації працівників Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції

Практика показує, що успіх будь-якої організації залежить від якості керівництва нею і професіоналізму керівників. Якщо керівник на своєму місці, відповідає певним вимогам – господарство достатньо забезпечене

кадрами, впроваджуються в виробництво досягнення науки, висока ефективність виробництва: всіх успішних керівників об'єднує високий професіоналізм, вміння організовувати працю людей для досягнення поставлених цілей. Вони не тільки багато працюють, але і твердо знають, що потрібно робити в даних умовах, щоб забезпечити прибуткове виробництво; рішення всього комплексу управлінських задач по стабілізації і розвитку виробництва можливо лише за умови максимальної активізації головного ресурсу підприємства - потенціалу працівників, в першу чергу управлінців. Саме тому основними напрямками зростання трудового потенціалу є постійне підвищення кваліфікації, нарощування професійних знань керівника, оскільки успішне управління має ґрунтуватися не лише на досвіді керівника, але і на постійному освоєнні ним нових напрямів в управлінні персоналом, налагодженні нових взаємовідносин, обміні досвідом з іншими успішними управлінцями.

У сучасному дуже динамічному середовищі, для розвитку та виживання підприємства висувуються нові більш високі вимоги до рівня професіоналізму, компетенції та кваліфікації кадрів, і включають наступні основні позиції: здатність приймати рішення, комерційна і ділова орієнтація, вміння працювати з інформацією, системне мислення, цілеспрямованість, ініціативність, самостійність здатність до навчання, готовність до змін, організаторські і комунікативні здібності, здатність до співробітництва і переконання [28].

Пошук кваліфікованих кадрів за межами підприємства, особливо в непривабливих регіонах швидше за все не принесе бажаних результатів, тому більш доцільно направляти кадрову політику в підприємстві на виявлення власних перспективних і ініціативних працівників і давати їм змогу підвищувати кваліфікацію. Для цього доцільно було б налагодити співробітництво з навчальними і консультаційними центрами, що займаються підготовкою спеціалістів нових професій і розробкою програм по організаційним і технологічним нововведенням. Також слід використовувати

систему безперервного навчання і підвищення професіоналізму не лише працівників, а й управлінців.

Нова соціально-економічна ситуація потребує формування на підприємстві постійно діючої системи навчання кадрів, яка упорядкована по змісту, методам, формам навчання, професійно-кваліфікаційним вимогам порівняно з потребами всіх рівнів підприємства. Повинна бути налагоджена чітка система обов'язкового підвищення кваліфікації кадрів керівників і спеціалістів. В широкому сенсі навчання представляє собою змістовний пошук шляхів збереження і підвищення конкурентноздатності, ефективності виробництва, а також активізації інноваційної діяльності в умовах технологічної і ринкової невизначеності [33].

По рівню кваліфікації і соціальної адаптації до нових господарських умов слід виділяти три групи керівників і спеціалістів підприємства.

Перша група - висококваліфіковані спеціалісти середнього і старшого віку, з них особливо продуктивні 35-50 років, що пропрацювали на вибраній спеціальності 10-20 років. Основна проблема цієї групи - необхідність подолання звичних стереотипів мислення і стиля роботи, сформованих на протязі довгого періоду, оновлення професійних знань, адаптація до нових вимог.

Друга група – працівники середнього віку, що мають певний професійний досвід і разом з тим здатні до швидкого перенавчання. Вони усвідомлюють необхідність професійного і особистого самоствердження, освоєння нової професійної ролі, адаптації наявних організаційних і інтелектуальних навиків до вимог ринкової економіки.

Третя група - працівники до 30 років, що займають різні посади в системі управлінської ієрархії. В загальній чисельності апарату управління їх доля незначна - 10-15%. Ця категорія працівників ще немає достатнього професійного досвіду, починає працювати в умовах нових соціально-правових норм і регламенту трудової діяльності, що безумовно створює певну напруженість в їх праці. Разом з тим вони найбільш впевнено

почувають себе в нових економічних умовах, готові до освоєння знань, настроєні на інновації і активні дії, здатні швидко набувати компетенцію в різних сферах діяльності [44].

Накопичені вміння і навички спеціалістів цих груп є базовими. Далі підприємство повинно брати на себе обов'язок по їх навчанню ринковим формам ведення виробництва з урахуванням потреб і особливостей вікових професійних груп. Скорочення дефіциту знань і використання інтелектуального потенціалу через підвищення професійної компетенції кожного спеціаліста можуть забезпечити «виживання» підприємства і його економічні успіхи.

Швидкому і якісному оволодінню новими кваліфікаціями, адаптації працівників до ринкових умов господарювання повинна відповідати діюча система стимулювання і мотивації ефективної діяльності. Саме мотивація праці виступає головним дефіцитним ресурсом в сфері організаційного навчання. Безумовно, в цій частині пріоритетного значення набувають можливості і реальні дії зі сторони керівника, а також адміністрації підприємства.

Разом не менш важлива цілеспрямована політика по організації загальної економічної освіти, розвитку і укріплення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів всіх рівнів.

На нашу думку, для підвищення потенціалу трудового колективу у доцільно ввести таку систему підготовки кадрів, яка б включала:

- двотижневе навчання з наступними співбесідами, атестацією і присвоєнням категорій, які дають право на отримання надбавок і доплат;
- щомісячні виробничі наради і семінари керівників та спеціалістів по обміну досвідом, аналізу стану галузі;

Результатом удосконалення кадрового ресурсу підприємства за такою системою повинна стати прийняття економічно грамотних рішень на всіх рівнях і на цій основі - постійне нарощування темпів виробництва продукції і підвищення його ефективності.

Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці і навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв на висування, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами, переліком вимог, що пред'являються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни [40].

При комплектуванні кадрового резерву необхідно взяти до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання. Кадровим органам лабораторії необхідно мати на увазі, що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів у ефективності виробництва.

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Він дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидату легше увійти в курс життя колективу і розв'язуваних їм задач. Звичайно відомі і позитивні якості і визначені

недоліки кандидата, що розширює можливості їхнього обліку, особливо при підборі кандидатів на керівну посаду. Такі ж якості, властиві кандидатам ззовні, не завжди повною мірою відомі керівнику і колективу даного підприємства.

Необхідно також мати на увазі, що висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства – передового досвіду, свіжих думок.

Варто звернути увагу також на питання, які зв'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщається. Придатність кандидата на посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей.

При підборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів в разі такої потреби необхідно пред'являти йому кваліфікаційні вимоги не тільки з погляду освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, але і наявності такої якості, як уміння працювати з людьми.

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність із сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців, що має свої особливості. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому що лише вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній виробничій обстановці. Тому в навчальному процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід. Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації повинний сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною

реформою, з навчанням практичним прийомам дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності. Для цієї мети широко використовуються активні методи навчання:

- ділові ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- виїзні заняття на передових підприємствах галузі;
- обговорення проектів;
- дискусії та ін. [45].

Конкретний зміст і вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації визначається метою і задачами цього навчання. При цьому необхідно мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації динамічне, програми навчання постійно оновлюються й уточнюються.

Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді – 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин. Практика роботи підприємств свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ. У зв'язку з цим було б доцільним ввести в практику систему періодичного переміщення керівників «по горизонталі».

Навчання керівників і фахівців повинне здійснюватися як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. Кожен працівник визначену частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду.

Важливо також підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від її

результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність.

Необхідною умовою підвищення ефективності системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів і фахівців є відхід від сформованих стереотипів організації і методів навчання, що склались в минулому [38].

Система підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів включає наступні ланки:

- державні міжгалузеві центри підготовки керівників, інститути підвищення кваліфікації керівників і фахівців, спеціальні факультети і курси при вузах;

- курси на підприємствах.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців організовується, в основному, по наступних напрямках:

- посадова підготовка керівників з метою підготовки їх до виконання своїх обов'язків у нових умовах роботи підприємств на більш високому організаційному і технічному рівні;

- підготовка резерву кадрів для висування на керівні посади;

- підвищення кваліфікації фахівців із профілю базового навчання з метою підготовки працівника до виконання більш складної роботи зі спеціальності в нових умовах господарювання;

- цільове підвищення кваліфікації керівників і фахівців [47].

У даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами та вестися вона на кожному підприємстві повинна планомірно і

цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів.

Комплексні навчальні програми, по яких ведеться виробничо-економічне навчання, спрямовані на забезпечення освоєння кадрами актуальних проблем економічної теорії, сучасних досягнень науки управління, нових методів господарювання в умовах ринкової економіки, на практичне оволодіння навичками аналізу виконання планів економічного і соціального розвитку, рішення конкретних господарських задач, на використання кращого національного і закордонного досвіду.

Навчання необхідно направити на те, щоб підвищувалася продуктивність праці, строго дотримувалися порядок і дисципліна на виробництві.

Диференційовані типові навчальні програми, що рекомендуються для проведення економічного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місцях з врахуванням специфіки підприємств і особливостей складу тих, яких навчають.

У стратегії соціально-економічного розвитку Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції повинне передбачатися створення необхідних умов для занять, необхідної матеріально-технічної бази для навчання кадрів. У кожному трудовому колективі повинні бути створені навчальні класи, добре

оформлені аудиторії і кабінети [46].

Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підведення її підсумків і оцінки професійних і економічних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із задач розвитку галузей і особливостей функціонування трудових колективів.

Відмінною рисою занять повинні бути активні методи навчання, такі як: аналіз конкретних ситуацій; практичні завдання; ділові ігри; семінари-практикуми; виїзні заняття; конференції; колективний пошук резервів [24].

У трудовому колективі Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника.

На основі проведеного аналізу запропоновано такі заходи щодо покращання управління персоналом на підприємстві:

1. Впровадження організаційної структури підприємства, затвердженої на загальних зборах для подальшого розвитку окремих відділів.

2. Визначення та розробка стратегії управління персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

3. Побудова ефективної системи управління персоналом, яка покликана забезпечити функціонування управління персоналом у динамічному середовищі.

4. Впровадження системи кадрового планування та маркетингу персоналу.

5. Розробка посадових інструкцій для менеджерів вищої та середньої ланки і положень про відділи для більш ефективного розподілу повноважень та обов'язків.

6. Розробка дієвих заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики (набору і відбору персоналу, атестації, підвищення кваліфікації,

нематеріальних методів стимулювання праці, щодо ефективності системи матеріального стимулювання).

7. Забезпечення соціальних гарантій персоналу, які повинна контролювати служба управління персоналом у відповідності з чинним законодавством.

8. Проведення роботи із забезпечення умов для отримання співробітниками підприємств профільної освіти.

Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслимо, що всі методи і форми роботи з персоналом на підприємстві повинні бути спрямовані на досягнення його основної мети. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством.

В ідеалі управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак у реальному житті практично кожне підприємство потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.

Отже, розвиток ринку та пов'язаний з цим процес формування нових економічних відносин обумовили появу нових теоретичних уявлень управління персоналом, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребують вироблення адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення завдань з управління персоналом.

Висновки до розділу 3

1. Реалізація цілей і завдань управління персоналом обов'язково повинна здійснюватися через кадрову політику закладу.

2. Для підприємства кадрова політика повинна означати систему принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика дасть змогу визначити генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні

вимоги до них.

3. Основою формування кадрової політики підприємства повинен виступати аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

4. Розвиток персоналу слід здійснювати, роблячи ставку на керівництво. Саме цю ланку слід вдосконалювати та навчати передових управлінських технологій, економічного мислення, подолати стереотипи та вийти з шаблонів, бо інколи їхнє невміння працювати з людьми є гальмом розвитку працівників, причиною плинності кадрів, зниженням мотивації.

5. Пропозиції оптимізації підготовки висококваліфікованих спеціалістів, що повинні відобразитися у програмі розвитку персоналу, яка включає чотири етапи:

- попередня оцінка, метою цього етапу є визначення потреби навчання;
- постановка цілей навчання;
- навчання (вибір методів і проведення власне навчання);
- оцінка (співставлення результатів до і після навчання і оцінка ефективності програми).

6. Умови праці – це сукупність взаємозв'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини. Це один з чинників, який впливає на плинність кадрів, отже покращення умов праці зменшує цей ризик.

7. У даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Міжнародні норми у галузі охорони праці

Охорона праці розв'язує два завдання. Одне з них – технічне, яким передбачається запобігання небезпечним подіям під час трудового процесу; друге - соціальне, пов'язане з компенсацією матеріальної та соціальної шкоди, заподіяної нещасним випадком або роботою в несприятливих умовах, тобто захист працівника та його прав. Тому розглядати охорону праці слід не як додаток до небезпечних технологічних процесів, роботи на травмонебезпечному обладнанні чи зі шкідливими речовинами, а як самостійну галузь, сферу діяльності, покликану запобігати травмам, хворобам, людським жертвам, а отже, зменшенню соціальної напруженості у суспільстві [22].

В умовах сучасного виробництва вирішення проблеми забезпечення безпеки праці бачиться в реалізації принципу управління безпекою праці як однієї із складових поняття «якість життя людини», а також у визначенні рівня допустимого ризику як інтегрального критерію досягнутого рівня техніки, технології, організації і управління виробництвом.

Інтеграція України в ЄС та міжнародні організації, створення спільних підприємств, праця випускників вузів в іноземних фірмах вимагають від спеціалістів усіх галузей народного господарства знання державного і міжнародного законодавства, у т. ч. з охорони праці. На сьогодні практично сформовано законодавство України з питань охорони праці.

Адаптація законодавства України до законодавства ЄС у сфері охорони праці почалася з прийняттям Закону України «Про охорону праці» в редакції 2002 р. Новий Закон у більшості випадків відповідає певним положенням законодавства Євросоюзу. Дія Закону поширюється на всіх підприємців, які використовують найману працю, включаючи приватних осіб. Цей Закон

зробив більш жорсткими вимоги до всіх роботодавців щодо створення безпечних та здорових умов праці. Він установлює персональну відповідальність роботодавців за дотримання норм охорони праці.

Право на охорону праці належить до невід'ємних прав людини, записаних у фундаментальних міжнародних документах, таких, як Загальна декларація прав людини ООН (1948 р.) та Міжнародний пакт ООН про економічні, соціальні та культурні права 1976 р.

У глобальній стратегії Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) «Охорона праці для всіх» пропонуються такі напрями роботи з охорони праці:

- уникнення ризиків (профілактика);
- безпечні технології;
- оптимізація умов праці;
- інтеграція виробництва та роботи з охорони праці;
- основна відповідальність роботодавця та підприємця за охорону праці на робочому місці;
- визнання особистої зацікавленості працівника в забезпеченні охорони праці;
- співпраця роботодавців та працівників на рівних засадах;
- право участі в рішеннях стосовно власної роботи;
- право знати та принцип прозорості;
- безперервне вдосконалення та розвиток охорони праці.

Принципи охорони праці також відображені в законодавстві Євросоюзу, про охорону праці, зокрема в Рамковій директиві 89/391/ЄЕС від 12.06.1989 р. «Про впровадження заходів для поліпшення безпеки та охорони здоров'я працівників під час роботи».

Метою політики охорони праці є зведення до мінімуму показників виробничого травматизму та професійних захворювань. Ця мета набула нових форм у ЄС протягом останніх років і поширилася сьогодні до пропаганди «добробуту на роботі», що означає моральний, фізичний та

соціальний добробут, а не лише відсутність нещасних випадків та професійних захворювань.

Крім того, необхідно також досягти низки допоміжних цілей:

- профілактика соціальних ризиків (стресів, домагань на робочому місці, депресій та роздратування, а також ризиків, які пов'язані з алкогольною, наркотичною залежністю);
- аналіз ризиків, пов'язаних із роботою, а також ергономічні, психологічні та соціальні ризики;
- урахування змін у формах зайнятості, організації роботи та робочого часу працівників з нестандартною та тимчасовою зайнятістю;
- урахування розмірів підприємства (конкретні заходи щодо інформування, підвищення рівня обізнаності, програм попередження ризиків на малих та середніх підприємствах, приватних підприємців, домашньої обслуги тощо);
- інтенсивна профілактика професійних захворювань (спричинених зараженням інфекційними агентами, втрата слуху, проблеми опорно-рухового апарату);
- урахування демографічних змін;
- урахування «гендерного фактора» (специфічних характеристик жінок з точки зору охорони здоров'я та безпеки на робочому місці).

Політика охорони праці Європейського співтовариства засновується на превентивних підходах, які передбачають залучення всіх учасників, у тому числі працівників, з метою розвитку культури попередження ризиків: освіта, обізнаність та профілактика.

Право кожного працівника на умови праці, котрі не шкодять його здоров'ю, гарантують безпеку та честь, визнано невід'ємним правом кожного громадянина, як записано в Хартії Євросоюзу про основні права людини 2000 р.

Важливими нормативними актами з питань охорони праці є міжнародні договори та угоди, до яких приєдналась Україна. Закон «Про охорону праці»

передбачає, що якщо міжнародним договором (згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України) встановлено інші норми, ніж ті, що передбачені законодавством України про охорону праці, то застосовуються норми міжнародного договору.

Переважна більшість міжнародних договорів та угод, в яких бере участь Україна і які більшою або меншою мірою стосуються охорони праці, - це наступні чотири групи документів:

1. Конвенції та рекомендації Міжнародної Організації Праці.
2. Директиви Європейського Союзу.
3. Договори та угоди, підписані в рамках Співдружності Незалежних Держав.
4. Двосторонні договори та угоди.

Крім вищезазначених організацій у справу охорони праці вносять свій внесок також Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародна організація авіації (ІКАО) та ряд інших.

Значне місце серед міжнародних договорів, якими регулюються трудові відносини, займають конвенції Міжнародної Організації Праці у галузі поліпшення умов праці та рекомендації щодо їх застосування. До МОП зараз входить 173 країни. Структурно МОП складається з Міжнародної Конференції праці, Адміністративної Ради та Міжнародного Бюро праці; мета МОП – сприяти створенню можливостей для жінок і чоловіків отримати гідну і продуктивну роботу в умовах свободи, рівності, соціальної захищеності і поваги людської гідності.

Усі механізми прийняття рішень у МОП пов'язані з її унікальною структурою, яка базується на принципі трипартизму, тобто рівного представництва трьох сторін - уряду, роботодавців і працівників. Так приймаються рішення кожної країни-члена, а також рішення по результатах 10 роботи комітетів Конференції по Міжнародних Конвенціях, Рекомендаціях тощо.

Розглянутий вище принцип державної політики нашої країни в галузі охорони праці, який полягає у «координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками...» базується на унікальному, майже 90-річному, світовому досвіді використання принципу трипартизму.

Технічне сприяння МОП у сфері охорони праці носить різні форми.

Деякі проекти допомогли країнам-членам під час розробки нових законодавств з охорони праці і при зміцненні інспекційних служб. В інших країнах здійснювалась підтримка при створенні інститутів із виробничої безпеки та гігієни праці для сприяння науковим дослідженням і розробці навчальних програм. Основними формами діяльності МОП є розробка стандартів, дослідження, збір та розповсюдження інформації, технічне сприяння. При активному співробітництві з країнами-членами ці заходи роблять більш успішною боротьбу за досягнення соціальної справедливості та миру у всьому світі.

Законодавство Євросоюзу в сфері охорони праці можна умовно розділити на дві групи:

- директиви ЄС щодо захисту працівників;
- директиви ЄС щодо випуску товарів на ринок (включаючи обладнання, устаткування, машини, засоби колективного та індивідуального захисту, які використовують працівники на робочому місці).

Законодавство Євросоюзу про охорону праці може бути згруповане таким чином:

- загальні принципи профілактики та основи охорони праці (Директива Ради 89/391/ЄЕС);
- вимоги охорони праці для робочого місця (Директива Ради 89/654/ЄЕС щодо робочого місця; Директива Ради 92/57/ЄЕС щодо тимчасових чи пересувних будівельних майданчиків; Директива Ради

92/91/ЄЕС щодо охорони праці на підприємствах, де здійснюється видобування мінеральної сировини через свердловини, Директива Ради 92/104/ЄЕС щодо охорони праці на підземних і відкритих гірничодобувних підприємствах; Директива Ради 93/103/ЄС під час роботи на борту риболовних суден; Директива Ради 1999/92/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо захисту працівників, які піддаються потенційній небезпеці у вибухонебезпечних середовищах);

- вимоги охорони праці під час використання обладнання (Директива Ради 89/655/ЄЕС щодо використання працівниками засобів праці; Директива Ради 89/656/ЄЕС щодо використання засобів індивідуального захисту на робочому місці; Директива Ради 90/269/ЄЕС щодо ручного переміщення вантажів, коли є ризик пошкодження спини у робітників; Директива Ради 90/270/ЄЕС щодо роботи за екранами дисплеїв; Директива Ради 92/58/ЄЕС щодо використання знаків про загрозу безпеці та/чи здоров'ю на роботі);

- вимоги охорони праці під час роботи з хімічними, фізичними та біологічними речовинами (Директива Ради 90/394/ЄЕС щодо захисту працівників від ризиків, пов'язаних з впливом канцерогенних речовин на роботі; Директива Ради 2000/54/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо захисту робітників від ризиків, пов'язаних із застосуванням біологічних робочих матеріалів під час роботи; Директива Ради 98/24/ЄС щодо захисту працівників від шкідливого впливу хімічних робочих речовин на робочому місці; Директива Ради 96/82/ЄС про запобігання значних аварій, пов'язаних з небезпечними речовинами; Директива 2002/44/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо захисту робітників від ризиків, пов'язаних з вібрацією, Директива Ради 36/188/ЄЕС про захист працівників від небезпеки, пов'язаної з дією шуму на виробництві (скасовується Директивою 2003/10/ЄС від 15.02.2006 р.); Директива 2003/10/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо захисту працівників від ризиків, пов'язаних із шумом; Директива Ради 83/477/ЄЕС про захист працівників від небезпеки, спричиненої на робочому місці азбестом);

- захист на робочому місці певних груп робітників (Директива Ради 92/85/ЄЕС щодо захисту на робочому місці вагітних працівниць і матерів-годувальниць; Директива Ради 94/33/ЄС щодо захисту молоді на роботі; Директива Ради 91/383/ЄЕС щодо працівників, які перебувають у тимчасових трудових відносинах);

- положення про робочий час (Директива Ради 93/104/ЄС щодо певних аспектів організації робочого часу).

- вимоги до обладнання, машин, посудин під високим тиском тощо (Директива 98/37/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо машин; Директива Європейського парламенту та Ради 89/688/ЄЕС щодо засобів індивідуального захисту; Директива Європейського парламенту та Ради 94/9/ЄС щодо обладнання та захисних систем, призначених для використання у вибухонебезпечних середовищах; Директива Ради 87/404/ЄЕС щодо простих посудин, які працюють під тиском; Директива 97/23/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо загальної безпеки продукції).

Окрім нормативно-правових актів, у Євросоюзі широко застосовуються заходи законодавчого характеру (наприклад, кожні п'ять років приймаються програми дій з охорони праці на робочому місці).

Стандарт SA 8000 був опублікований у 1997 році, переглянутий – у 2001 році. Мета стандарту – сприяти постійному поліпшенню умов наймання і здійснення трудової діяльності, виконання етичних норм цивілізованого суспільства. Стандарт SA 8000 був створений для того, щоб компанії могли підтвердити використання соціально-відповідальних підходів у своїй діяльності. Система менеджменту, заснована на вимогах SA 8000, має загальні вимоги з ISO 9001. Так, наприклад: визначена керуванням політика компанії в сфері соціальної відповідальності, аналіз і перевірки з боку керівництва, планування, оцінка і вибір постачальників, прийняття коригувальних дій. У світі вже давно прийнято, що підприємства, на яких приділяється значна увага персоналу, створенню необхідних і комфортних умов для роботи, є надійними партнерами у взаємовідносинах. Використання

етичних підходів до суспільства в цілому і до своїх співробітників, зокрема створення сприятливої атмосфери в колективі, є критерієм високого рівня менеджменту. І навпаки, співробітництво з компаніями, які не виконують ці вимоги, вважається неетичним і пов'язаним з додатковими ризиками.

Стандарт SA 8000 спрямований на забезпечення привабливості умов наймання для співробітників, поліпшення умов їхньої праці і життєвого рівня. Компанії, у яких менеджмент здійснюється відповідно до вимог стандарту SA 8000, мають конкурентну перевагу, яка полягає у високій 11 мотивації персоналу, що у свою чергу дозволяє ефективніше застосовувати сучасні системи менеджменту для досягнення намічених цілей, забезпечуючи при цьому постійну рентабельність. А наявність на підприємстві інших стандартів, таких як ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001 і т.д., доповнює стандарт SA 8000, забезпечуючи основу для інтеграції в рамках загальної системи менеджменту, що веде до скорочення ризиків і підвищення прибутковості компанії.

Стандарт ISO 26000 – це добровільна настанова з соціальної відповідальності і не є документом, що передбачає сертифікацію, як, наприклад, ISO 9001 та ISO 14001. Згідно ISO 26000 компанія включає такі компоненти, як захист прав людини, навколишнього природного середовища, безпеку праці, права споживачів та розвиток місцевих общин, а також організаційне управління та етику бізнесу. Тобто у керівництві враховані усі принципи, які зазначені у Глобальній ініціативі ООН (документі, до якого приєдналося 6 тисяч компаній та організацій, серед яких 130 українських).

Цей міжнародний стандарт надає інструкції щодо основних принципів соціальної відповідальності, ключових тем та питань, що мають відношення до соціальної відповідальності, а також щодо шляхів впровадження соціально відповідальної поведінки до існуючих стратегій, систем, практик та процесів організації. Він наголошує на важливості результатів та діяльності у сфері соціальної відповідальності та її удосконалення. Цей міжнародний стандарт замислений як такий, що буде корисним для всіх типів

організацій у приватному, державному та неприбутковому секторах, для компаній великих і малих, діючих у розвинутих країнах або країнах, що розвиваються. Хоча не всі розділи цього міжнародного стандарту будуть однаково корисними для всіх типів організацій, всі основні аспекти є придатними для кожного типу організацій. Кожна організація самостійно визначає, що є придатним та важливим для неї шляхом власних оцінок та діалогу з зацікавленими сторонами. [16]

4.2. Безпека охорони здоров'я в Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції

В лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції як і в усіх закладах охорони здоров'я, питанням охорони праці приділяється досить багато уваги.

В першу чергу увесь біологічний матеріал, що надходить для досліджень в лабораторію має розцінюватись як потенційно небезпечний та, відповідно обов'язково повинні застосовуватися й виконуватися заходи, спрямовані на попередження передання та поширення інфекційних агентів як у середині, так і за межами лабораторії. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення зниження ризику зараження та ушкодження здоров'я людини об'єднані в групу заходів біологічної лабораторної безпеки. На національному рівні в Україні є низка нормативних актів та приписів, які регламентують виконання вимог із дотриманням заходів біобезпеки та біозахисту, що передбачають запобігання і поширення потенційно небезпечних для життя людини та навколишнього середовища інфекцій.

В своїй роботі лабораторія керується нормативними актами:

- Державні санітарні правила ДСП 9.9.5.-080-02 «Правила влаштування і безпеки роботи в лабораторіях (відділах, відділеннях) мікробіологічного профілю»;

- наказ МОЗ України « Про затвердження державних санітарних норм і правил «Організація роботи лабораторій при дослідженні матеріалу, що

містить біологічні патогенні агенти I-IV груп патогенності молекулярно-генетичними методами» від 24.01.2008 №26;

- наказ МОЗ України «Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Дезінфекція, передстерилізаційне очищення та стерилізація медичних виробів в закладах охорони здоров'я» від 11.08.2014р. №552;

- наказ МОЗ України « Про затвердження Державних санітарно-протиепідемічних правил і норм щодо поводження з медичними відходами» від 08.06.2015р. №325;

- наказ МОЗ України «Про збір, знезараження та здачу використаних медичних виробів одноразового застосування із пластичних мас» від 22.10.1993р. №223;

- наказ МОЗ України «Про затвердження нормативно-правових актів щодо захисту від зараження ВІЛ-інфекцією при виконанні професійних обов'язків» від 01.11.2013р. №955;

- наказ МОЗ України « Про затвердження порядку підтвердження зв'язку зараження ВІЛ-інфекцією з виконанням працівником своїх професійних обов'язків» від 17.03.2015р. №148;

- наказ МОЗ України «Про затвердження методичних рекомендацій «Хірургічна та гігієнічна обробка рук медичного персоналу» від 21.09.2010р. №798;

- закон України «Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунodefіциту (СНІД) та соціальний захист населення».

В лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції обов'язково проводяться інструктажі та навчання щодо питань безпечного перебування на території лабораторії. Є збірка інструкцій та СОПів, в яких прописані конкретні дії, або застереження під час роботи щоб забезпечити безпеку собі та оточуючим.

В рамках чинного законодавства керівники у закладах охорони здоров'я обов'язково проходять навчання з питань охорони праці з метою в подальшому навчати своїх підлеглих та контролювати їх дії під час роботи у закладі.

В першу чергу дії мають бути направлені на захист від можливого зараження інфекційними агентами. Для цього знаходження у лабораторії можливе лише у спеціальному одязі та взутті, обов'язкове використання засобів індивідуального захисту: рукавички, шапочки, маски, окуляри, щитки, та інше. Важливе обережне користування з виробами медичного призначення під час лабораторних процесів, при роботі з обладнанням.

Окрім цього в лабораторії практикуються профілактичні заходи промислової безпеки, з тим щоб уникнути нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань. Особлива увага приділяється безпечним та ергономічним робочим місцям, які дозволяють співробітникам виконувати свою роботу з легкістю і концентрацією.

За допомогою регулярним зовнішнім та внутрішнім аудиторіям відповідно до вищевказаних стандартів, система управління постійно перевіряється на відповідність вимогам і на ефективність, яка, таким чином, є ще одним наріжним каменем для безперервного подальшого розвитку [52].

Висновки до розділу 4

1. Вирішення проблеми забезпечення безпеки праці бачиться в реалізації принципу управління безпекою праці як однієї із складових поняття «якість життя людини», а також у визначенні рівня допустимого ризику як інтегрального критерію досягнутого рівня техніки, технології, організації і управління виробництвом.

2. У глобальній стратегії Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) «Охорона праці для всіх» пропонуються такі напрями роботи з охорони праці:

- уникнення ризиків (профілактика);
- безпечні технології;
- оптимізація умов праці;
- інтеграція виробництва та роботи з охорони праці;

- основна відповідальність роботодавця та підприємця за охорону праці на робочому місці;
- визнання особистої зацікавленості працівника в забезпеченні охорони праці;
- співпраця роботодавців та працівників на рівних засадах;
- право участі в рішеннях стосовно власної роботи;
- право знати та принцип прозорості;
- безперервне вдосконалення та розвиток охорони праці.

3. У діяльності Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції повинні застосовуватися й виконуватися заходи, спрямовані на попередження передання та поширення інфекційних агентів як усередині, так і за межами лабораторії. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення зниження ризику зараження та ушкодження здоров'я людини об'єднані в групу заходів біологічної лабораторної безпеки.

4. У своїй роботі лабораторія керується нормативними актами, які регламентують виконання вимог із дотримання заходів біобезпеки та біозахисту.

5. У Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції обов'язково проводяться інструктажі та навчання щодо питань безпечного перебування на території лабораторії. Є збірка інструкцій та СОПів, в яких прописані конкретні дії, або застереження під час роботи щоб забезпечити безпеку собі та оточуючим.

ВИСНОВКИ

1. Реформування економіки України обумовлює необхідність використання ефективних в ринкових умовах механізмів регулювання всіх сфер життєдіяльності суспільства, особливо актуальним на сьогодні – є реформа у сфері охорони здоров'я. В умовах коли суспільство потребує якісного швидкого надання медичних послуг населенню – особливо зараз, коли ми знаходимось в умовах епідемії – питання якісного управління медичним персоналом – має вирішальне значення для успішного рішення всіх питань.

2. На сьогодні в Україні з одного боку – є дефіцит висококваліфікованих кадрів, особливо молодого віку, з іншого – оплата труда залишається основним стимулюючим питанням щодо покращення ситуації у закладах охорони здоров'я. Але в умовах реформи – заклад має змогу заробити власні кошти для ведення свого господарювання, і це дає змогу вирішувати багато питань, також питання управління кадрами.

3. Оволодіння основами кадрової роботи, її основними принципами і методами украй важливо для директорів медичних закладів, завідувачів відділень, менеджерів з питань кадрів. Навчання керівників основам кадрової політики, вмикання в програми їх підготування і підвищення кваліфікації питань організації управління персоналом сприяють формуванню в них уваги важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в остаточному підсумку – підвищенню ефективності використання людського фактору на виробництві.

Названі умови обумовлюють появу в сфері управлінської праці нової професії – менеджера з кадрів, тобто фахового керуючого, висококваліфікованого фахівця з роботи з персоналом, фахове підготування якого і забезпечення його безупинного утворення підвелося сьогодні з усією гостротою.

4. Особливе значення набули сьогодні питання перебудови кадрової

роботи, системи управління, та переосмислення ролі персоналу у діяльності підприємства.

Досвід діяльності зарубіжних клінік та лабораторій демонструє, що однією з найважливіших складових ефективної діяльності закладу є високий рівень уваги до працівників. Враховуючи важливе значення організаційної культури на життєдіяльність підприємства, кадрові та управлінські органи повинні першочергову увагу приділяти саме удосконаленню кадрової роботи.

5. В Лабораторії діагностики ВІЛ-інфекції діють сучасні методи управління персоналом, що позитивно впливає на показники її діяльності. Разом з тим існує й низка недоліків. Бажаним є застосування політики з максимальним врахуванням інтересів та потреб кожного працівника для максимально продуктивного виконання задач, що покладені на нього.

6. Підприємству необхідно всіляко розвивати систему мотивації для кожного працівника, яка б включала в себе матеріальне та нематеріальне стимулювання. Система мотивації повинна бути комплексною, диференційованою, гнучкою та оперативною.

7. В роботі лабораторії потрібно якнайбільше уваги приділяти підвищенню кваліфікації працівників, що призведе до підвищення якості медичних послуг, які надаються у закладі.

Досвід іноземних підприємств показує, що вкладання грошей у підготовку молодих кадрів є однією з найвигідніших інвестицій, потрібно розвивати систему підготовки молоді в навчальних закладах.

Параметри організаційної програми та структура організації визначають необхідну кількість робочої сили та її якість. За допомогою кадрового прогнозування можна зменшити плінність кадрів, оцінюючи можливості кар'єри фахівців у межах організації.

8. Наше дослідження також доводить взаємозв'язок між зростанням якості робочої сили та соціальною захищеністю працівника. При цьому плінність робочої сили зменшується, а гарантії зайнятості зростають з двох причин: по-перше, працівники не зацікавлені змінювати роботу, що дає

високі заробітки та перспективи зростання кваліфікації, а по-друге, підприємства зацікавлені у збереженні та підвищенні результатів використання робочої сили, в яку були зроблені значні інвестиції, а тому розробляють і здійснюють програми підвищення якості трудового життя, що відкриває нові можливості для соціальної захищеності працівників

9. Саме пріоритетна орієнтація на науко- і інтелектуаломістке виробництво може та має стати тим важелем, який не лише дозволить розв'язати соціальні проблеми економічно активного населення за рахунок інвестицій у людський капітал, що приведе до суттєвого зростання рівня життя, а й забезпечить Україні гідне місце у світовій цивілізації.

10. Отже, за даними дипломної роботи, можна зробити висновок, що українські заклади охорони здоров'я, як самостійні підприємства повинні використовувати всі наявні інструменти функціонування в ринкових умовах для свого розвитку і для розвитку економіки України в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Амстронг; перевод с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб.пособие/ Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2007. – 704 с.
3. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. - К. : КНТЕУ, 2009. - 279 с.
4. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
5. Боровский А.Б., Пототенко Т.М., Щекин Г.В. Система методов профессиональной ориентации. Методики профориентационной работы (приложения): Учеб-метод. пособие. – К.: МЗУУП, 1993. (в 2 книгах). – 278 с.
6. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. - Персонал. - 2006.- № 3. – С. 5-10.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Общество «Знание» России. Центральный институт непрерывного образования. 2006. – 472 с.
8. Веснин В.Р. «Практический менеджмент персонала»; пособие по кадровой работе; Москва 2009. – 315 с.
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
10. Вихановский О.С., Наумов А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2005. – 416 с.
11. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Учебник – М.: 2008. – 293 с.
12. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К.: МАУП. – 1999. – 112 с.
13. Гончарук В.А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2007. – 208 с.

14. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2009. – 435 с.
15. Громова Н.Н. Кадровое прогнозирование: Учебник – М.: Дело 2003. – 245 с.
16. Гунченко О.М. Лекція № 1. Міжнародні норми в галузі охорони праці [Електронний ресурс]: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_924_46819752.pdf
17. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2007. – 60 с.
18. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом; учебное пособие для вузов; М.:Дело, 2006. – 367 с.
19. Заболотная С.П. В помощь работнику отдела кадров. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2009. – 293 с.
20. Завадський Й.С. Менеджмент. – Т.1. – Вид. 2-ге. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2008. – 542 с.
21. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2008. – 224 с.
22. Копань В. С. Охорона праці в гуманітарній сфері: Навч. посіб.— 2-ге вид.— К.: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2007.— 200 с.— Бібліогр.: С. 195-198.
23. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.
24. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: Мол. гвардия, 1999. – 239 с.
25. Мамчук І.В. Основи менеджменту та маркетингу: конспект лекцій / І.В. Мамчук, І.О. Пригара. - Суми: СумДУ, 2008. - 161 с.
26. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві // Персонал. – 2003. – №8. – С. 32–36.
27. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ,

2005. – 398 с.

28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 704 с.

29. Міжнародний менеджмент / Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін.: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

30. Новицкий А.Г. Население и трудовые ресурсы. Справочник. М.: Мысль. 1999. – 476 с.

31. Операційний менеджмент [Електронний ресурс]: електрон. підруч. / С.І. Бай, Ю.В. Гайдай, Н.В. Микитенко. - К. : КНТЕУ, 2012. – 320с.

32. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.

33. Платонов С.В., Третьак В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО «Из-во Либра», 2006. – 416 с.

34. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. - 2-ге вид., випр. доп. - К.: Знання, 2005. - 662 с.

35. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов: Учебно-методическое пособие. Белая Церковь: Институт, 2003. – 401 с.

36. Смирнов А.Д. Планирование социального развития коллектива, производственного объединения – М.: Экономика, 2007. – 176 с.

37. Трансфер технологій: Підручник / А. А. Мазаракі, Г. О. Андрощук, С. І. Бай та ін./ За ред. А. А. Мазаракі. - К: КНТЕУ, 2014. - 555 с.

38. Питер Дойль Менеджмент. Стратегия и тактика. – Питер: 1999г. – 560с.

39. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 423 с.

40. Управління бізнесом: Експрес-курс для ділових людей / Авт.-уклад. Г.В. Щокін. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 1998. – 204 с.

41. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 2005. – 351 с.

42. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н. Управление персоналом. – М.: Мир, 2004. – 406 с.
43. Черныш Е.М. Молчанова Н.П. Новикова А.А. Салтыкова Т.А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка – М.: Учебное пособие, Приор., 2009. – 351 с.
44. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 228 с.
45. Щекин Г.В. Планирование и организация работы с персоналом: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2003. – 92 с.
46. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – Кн.П. Как строить организацию. – К.: МАУП, 2003. – 256 с.
47. Щекин Г.В. Теория социального управления: Монография. – К.:
48. Данилюк В. Вимоги до біологічного захисту в медичних лабораторіях // Лабораторна справа. – 2018. – №1 С.8-22.
49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 340 с.
51. Shapshalova T., Rusnak A. The essence of the personnel management system at the production enterprise / Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «The world of science and innovation». – Лондон, Великобританія, 2020. – URL: sci-conf.com.ua.