

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Фармацевтичний

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи
[Підпис] **Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ**

« 01 » вересня 2024 р.

**МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
“HR-МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)
У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я”**

Факультет: Медичний

**Навчальна дисципліна: HR-МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ) У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я**

Затверджено:

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "26" 08 2024 р.

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

Розробники:

завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська О. В.
доцент кафедри, к.іст.н., доц. Дружкова І. С.
професор кафедри, д.е.н., доц. Борщ В. І.

ТЕМА 1. ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ

Мета.

Ознайомлення з поняттям HR-менеджменту, його основними функціями та завданнями, генезисом професійної культури HR-менеджменту, а також з основними принципами управління персоналом в організаціях.

Основні поняття.

1. Поняття HR-менеджменту.

Сутність, функції та задачі HR-менеджменту.

2. Генезис професійної культури HR-менеджменту.

Історичний розвиток і формування професійної культури управління персоналом.

3. Управління персоналом.

Визначення і характеристика понять "робоча сила," "трудові ресурси," "людський капітал."

4. Основні функції HR-менеджера.

Роль HR-менеджера в організації, його основні завдання та функції.

5. Принципи ефективного управління персоналом.

Основні принципи, які сприяють підвищенню ефективності управління працівниками.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми та мети заняття, мотивація здобувачів щодо вивчення теми.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

HR-менеджер нової компанії має розробити стратегію розвитку персоналу на основі історичних аспектів HR-менеджменту та сучасних викликів. Які основні функції HR-менеджера потрібно врахувати при формуванні цієї стратегії? Як базові принципи управління персоналом можуть допомогти підвищити ефективність управління трудовими ресурсами?

Запитання для обговорення.

1. Поняття HR-менеджменту.

Що таке HR-менеджмент і які його основні завдання?

Як HR-менеджмент відрізняється від інших видів управління персоналом?

2. Генезис професійної культури HR-менеджменту.

Які основні етапи в розвитку HR-менеджменту?

Як змінювались підходи до управління персоналом з часом?

3. Управління персоналом.

Що таке робоча сила, трудові ресурси та людський капітал?

Як ці поняття взаємопов'язані в HR-менеджменті?

4. Основні функції HR-менеджера.

Які основні функції HR-менеджера в організації?

Як HR-менеджер впливає на ефективність роботи компанії?

5. Принципи ефективного управління персоналом.

Які основні принципи управління персоналом?

Як вони допомагають HR-менеджеру виконувати його функції?

Практичне завдання.

1. Аналіз поняття HR-менеджменту.

Поясніть, як сутність і функції HR-менеджменту впливають на роботу організації.

2. Розробка професійної стратегії.

Створіть план ефективної стратегії управління персоналом на основі аналізу ключових функцій HR-менеджера.

3. Оцінка основних принципів управління.

Опишіть базові принципи управління персоналом і поясніть їхнє практичне значення.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
HR-менеджмент	Управління людським ресурсом для досягнення стратегічних цілей організації.
Генезис HR-менеджменту	Історія розвитку HR-менеджменту, ключові етапи та зміни в підходах до управління персоналом.
Управління персоналом	Визначення робочої сили, трудових ресурсів і людського капіталу та їхня роль в організації.
Функції HR-менеджера	Основні завдання, відповідальність і функції HR-менеджера у сучасних організаціях.
Принципи управління	Базові підходи, які підвищують ефективність HR-менеджменту і впливають на розвиток персоналу.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Історія розвитку HR-менеджменту. основні етапи та сучасні тенденції.
2. Основні функції HR-менеджера в організації.
3. Робоча сила, трудові ресурси та людський капітал. управління персоналом в організації.
4. Принципи ефективного управління персоналом. практика та застосування.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке HR-менеджмент і які його основні завдання?
2. Які основні етапи в розвитку HR-менеджменту?
3. Які ключові функції HR-менеджера в організації?
4. Що таке людський капітал і як ним управляти?
5. Які базові принципи ефективного управління персоналом?

Тестування.

1. Що таке HR-менеджмент?
A) Організація робочих місць
B) Управління людськими ресурсами
C) Координація проектів
D) Проведення тренінгів
2. Що включає управління персоналом?
A) Контроль над робочим процесом
B) Організація відпусток
C) Управління робочою силою, трудовими ресурсами та людським капіталом
D) Тільки керування заробітною платою
3. Які основні функції HR-менеджера?
A) Рекрутинг, розвиток персоналу, підтримка корпоративної культури
B) Тільки найм персоналу
C) Планування робочого часу
D) Контроль виконання завдань
4. Що таке людський капітал?
A) Інвестиції в обладнання
B) Навички та знання, які працівники приносять до організації
C) Фінансові ресурси
D) Заробітна плата
5. Який із базових принципів HR-менеджменту забезпечує підвищення ефективності?
A) Формальна оцінка персоналу
B) Мотивація, розвиток навичок, управління конфліктами
C) Контроль за роботою співробітників
D) Виключно фінансова винагорода

ТЕМА 2. СИСТЕМА РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Мета.

Ознайомлення зі структурою та специфікою роботи кадрової служби в медичних закладах, основними етапами формування системи управління персоналом, принципами раціональної організації роботи з персоналом та значенням кадрових документів.

Основні поняття.

1. **Формування системи управління персоналом.**
 - Основні етапи формування та впровадження системи управління персоналом.
2. **Особливості організації кадрової служби в охороні здоров'я.**
 - Специфіка та вимоги до кадрових служб у сфері охорони здоров'я.
3. **Організаційна структура кадрової служби.**
 - Основні елементи та принципи побудови кадрової служби у медичних закладах.
4. **Раціональна організація роботи з персоналом.**
 - Принципи ефективного використання кадрових ресурсів у медичних установах.
5. **Основні кадрові документи та їх значення.**
 - Ключові кадрові документи та їх важливість для ефективного управління персоналом.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

- Привітання, перевірка присутніх.
- Повідомлення теми та мети заняття.
- Мотивація здобувачів до вивчення теми через актуалізацію важливості управління персоналом у медичних установах.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу. Медичний заклад стикається зі швидкими змінами у складі персоналу через пандемію. Керівництву необхідно створити систему управління персоналом, яка б дозволила ефективно адаптуватися до змін та оптимізувати кадрові процеси.

Запитання для обговорення.

1. **Формування системи управління персоналом.**
 - Які етапи необхідно пройти для формування системи управління персоналом у медичному закладі?
 - Як система управління персоналом допомагає вирішувати проблеми швидких змін у складі персоналу?
2. **Особливості організації кадрової служби в охороні здоров'я.**
 - Які особливості слід враховувати при організації кадрової служби у медичних закладах?
 - Які функції має кадрова служба в закладах охорони здоров'я?
3. **Організаційна структура кадрової служби.**
 - Як повинна бути побудована організаційна структура кадрової служби у медичному закладі?
 - Які підрозділи кадрової служби є ключовими для ефективного управління?
4. **Раціональна організація роботи з персоналом.**
 - Як оптимізувати роботу з персоналом у медичному закладі для підвищення його ефективності?
 - Які інструменти допомагають керівникам ефективно використовувати кадрові ресурси?
5. **Основні кадрові документи та їх значення.**
 - Які кадрові документи є основними для медичного закладу?
 - Як кадрові документи впливають на організацію роботи з персоналом?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ.

1. Опишіть основні етапи та ключові елементи системи управління персоналом для конкретного медичного закладу.
2. Створіть організаційну структуру кадрової служби для медичної установи, визначивши ключові підрозділи.
3. Проаналізуйте, які кадрові документи є основними для медичних закладів та яке їх значення в управлінні персоналом.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Формування системи управління персоналом	Процес створення ефективної системи управління персоналом у медичних закладах.
Організаційна структура кадрової служби	Визначення ключових підрозділів та їх функцій для ефективного управління персоналом.
Раціональна організація роботи з персоналом	Принципи оптимізації роботи з персоналом для підвищення ефективності медичної установи.
Основні кадрові документи	Офіційні документи, які регламентують роботу з персоналом та їх значення.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Формування системи управління персоналом у медичних закладах.
2. Особливості організації кадрової служби в охороні здоров'я.
3. Організаційна структура кадрової служби в медичному закладі.
4. Раціональна організація роботи з персоналом.
5. Значення кадрових документів у системі управління персоналом.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке система управління персоналом у медичному закладі і як її формувати?
2. Які особливості має організація кадрової служби в охороні здоров'я?
3. Як повинна бути побудована організаційна структура кадрової служби?
4. Які принципи раціональної організації роботи з персоналом?
5. Яке значення мають основні кадрові документи для медичного закладу?

ТЕСТУВАННЯ.

1. **Які основні етапи формування системи управління персоналом?**
 - A) Лише планування
 - B) Розробка, впровадження, моніторинг
 - C) Контроль без впровадження
 - D) Лише моніторинг
2. **Які особливості організації кадрової служби в охороні здоров'я?**
 - A) Немає специфічних вимог
 - B) Орієнтація на законодавчі норми та особливості медичної галузі
 - C) Тільки надання юридичних консультацій
 - D) Робота лише з адміністративним персоналом
3. **Яка організаційна структура кадрової служби у медичному закладі?**
 - A) Відсутність структури
 - B) Мультифункціональні відділи для роботи з персоналом
 - C) Тільки один відділ для всіх завдань
 - D) Виключно адміністративна функція
4. **Що включає раціональна організація роботи з персоналом?**
 - A) Використання тільки зовнішніх ресурсів
 - B) Ефективне використання часу та ресурсів

С) Ігнорування планування

Д) Тільки робота з документами

5. **Яке значення мають основні кадрові документи?**

А) Вони не є обов'язковими

В) Вони регулюють всі процеси роботи з персоналом

С) Тільки формальність

Д) Лише для адміністративного обліку

ТЕМА 3. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Мета.

Ознайомлення з основами кадрового планування, методами прогнозування потреби в кадрах, чисельністю та структурою персоналу в медичних установах, а також з принципами аналізу кадрового складу та планування резерву для закладів охорони здоров'я.

Основні поняття.

1. Кадрове планування.

Процес визначення поточних і майбутніх потреб у персоналі для забезпечення ефективного функціонування закладу охорони здоров'я.

2. Структура та чисельність персоналу в медичних установах.

Оптимальна кількість та професійний склад працівників для забезпечення якісної медичної допомоги.

3. Методи прогнозування потреби в кадрах.

Інструменти та методики для визначення поточної та довгострокової потреби в кадрах в медичних установах.

4. Планування кадрового забезпечення.

Розробка стратегічного плану забезпечення медичного закладу необхідними фахівцями, включаючи резерв кадрів.

5. Аналіз кадрового складу та планування резерву.

Оцінка поточного кадрового складу та підготовка планів для заміщення ключових працівників у разі їх відсутності.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми та мети заняття, мотивація здобувачів до вивчення теми.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

Великій міській лікарні потрібно розробити план кадрового забезпечення з урахуванням можливого збільшення пацієнтопотоків на 20% протягом наступних 5 років. Які методи прогнозування та планування будуть найбільш ефективними для визначення потреб у кадрах?

Запитання для обговорення.

1. Структура і чисельність персоналу в медичних установах.

Які основні фактори впливають на структуру та чисельність персоналу в медичних установах? Як оптимально розподілити персонал залежно від потреб пацієнтів?

2. Методи прогнозування потреби в кадрах.

Які існують методи прогнозування поточної та довгострокової потреби в кадрах? Як ці методи застосовуються на практиці у закладах охорони здоров'я?

3. Поточна і довгострокова потреба в персоналі.

Як визначається поточна і довгострокова потреба в кадрах? Які інструменти допомагають у прогнозуванні змін у чисельності та складі персоналу?

4. Планування кадрового забезпечення.

Які етапи передбачає планування кадрового забезпечення закладу охорони здоров'я? Як оцінюється ефективність плану кадрового забезпечення?

5. Аналіз кадрового складу та планування резерву.

Як проводиться аналіз кадрового складу медичних установ? Як важливою є підготовка резерву кадрів і які методи застосовуються для його планування?

Практичне завдання.

1. Аналіз чисельності персоналу.

Оцініть структуру та чисельність персоналу для невеликої районної поліклініки. Які методи прогнозування потреби в кадрах будуть доречними для цієї установи?

2. Розробка кадрового плану.

Створіть план кадрового забезпечення для обласної лікарні на найближчі 5 років з урахуванням очікуваного збільшення кількості пацієнтів.

3. Аналіз кадрового складу.

Проаналізуйте кадровий склад відділення хірургії великої міської лікарні. Визначте, який резерв фахівців необхідний для забезпечення безперервної роботи відділення.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Кадрове планування	Процес визначення потреби в кадрах та розробка стратегій для їх забезпечення.
Структура і чисельність	Оптимальний розподіл кількості та спеціальностей працівників для ефективної роботи медичної установи.
Методи прогнозування	Інструменти для визначення майбутньої потреби в кадрах на основі статистичних та аналітичних даних.
Кадрове забезпечення	Процес формування та підтримки необхідного складу персоналу в організації.
Планування резерву	Підготовка додаткових кадрів для заповнення вакансій у разі відсутності основних працівників.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Методи прогнозування потреби в кадрах у медичних установах.
2. Планування кадрового забезпечення лікарень та поліклінік.
3. Аналіз кадрового складу медичних установ. методи та інструменти.
4. Структура та чисельність персоналу у великих та малих медичних установах.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Які фактори визначають структуру та чисельність персоналу в медичних установах?
2. Які основні методи прогнозування потреби в кадрах існують?
3. Як здійснюється планування кадрового забезпечення для медичних закладів?
4. Яка роль аналізу кадрового складу і планування резерву в ефективній роботі медичної установи?

Тестування.

1. Що таке кадрове планування?
 - A) Організація робочого процесу
 - B) Прогнозування та планування чисельності персоналу
 - C) Розподіл заробітної плати
 - D) Оцінка ефективності роботи персоналу
2. Які методи прогнозування використовуються для планування потреб у кадрах?
 - A) Економічний аналіз, статистичні моделі, експертні оцінки
 - B) Оцінка поведінки пацієнтів
 - C) Планування відпусток персоналу
 - D) Лише фінансовий аналіз
3. Що є основою для планування резерву кадрів?
 - A) Визначення тимчасових вакансій
 - B) Оцінка поточних потреб та можливостей навчання персоналу
 - C) Створення списку на звільнення
 - D) Кадровий аудит
4. Що впливає на чисельність персоналу в медичних установах?
 - A) Бюджет установи
 - B) Потреби пацієнтів та спеціалізація закладу
 - C) Тільки вимоги керівництва
 - D) Вік працівників
5. Яка з перелічених функцій є частиною планування кадрового забезпечення?
 - A) Підвищення кваліфікації персоналу

- B) Планування матеріально-технічного забезпечення
- C) Оцінка ризиків звільнень і підбір відповідного резерву
- D) Розподіл робочого часу

ТЕМА 4. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мета.

Надати здобувачам знання щодо основ кадрової політики, типів кадрових стратегій, їх ролі в медичних установах, а також розглянути процес формування та реалізації кадрової політики в закладах охорони здоров'я.

Основні поняття.

1. Кадрова політика.

Комплекс заходів та принципів, що визначають підходи до роботи з персоналом.

Кадрова політика охоплює питання відбору, навчання, мотивації та управління працівниками для досягнення цілей організації.

2. Типи кадрової політики.

- **Пасивна.** відсутність чіткої системи управління персоналом.
- **Реактивна.** організація реагує на проблеми лише після їх виникнення.
- **Превентивна.** передбачає попередження можливих проблем.
- **Активна.** передбачає чітке планування та реалізацію заходів з управління персоналом, орієнтованих на розвиток та досягнення довгострокових цілей.

3. Особливості кадрової політики в медичних установах.

Кадрова політика в медичних закладах повинна враховувати специфіку роботи з висококваліфікованими фахівцями, забезпечення безперервної наявності професіоналів та формування кадрового резерву.

4. Стратегія управління персоналом.

Довгостроковий план управління людськими ресурсами, що передбачає розвиток компетенцій працівників та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

5. Види кадрових стратегій.

- **Захисна.** мінімізація втрат і збереження стабільності.
- **Наступальна.** активне залучення нових кадрів та розвиток персоналу.
- **Профілактична.** упередження кадрових проблем та підготовка резерву.
- **Інноваційна.** впровадження нових технологій в управління персоналом, розвиток творчого потенціалу.

6. Роль кадрової стратегії в розвитку медичного закладу.

Кадрова стратегія визначає довгостроковий напрямок розвитку медичного закладу через підвищення ефективності роботи персоналу, створення сприятливих умов для професійного зростання та забезпечення конкурентоспроможності.

7. Формування та реалізація кадрової політики.

Процес включає розробку принципів кадрової роботи, адаптацію до стратегічних цілей організації, а також реалізацію цих принципів на практиці через відбір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Вітання, перевірка присутніх, оголошення теми та мети заняття.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

У новій приватній клініці потрібно розробити кадрову політику, яка сприятиме залученню висококваліфікованих спеціалістів і зменшенню плинності кадрів. Які елементи кадрової політики та стратегії управління персоналом повинні бути включені?

Запитання для обговорення.

1. Поняття кадрової політики.

Що таке кадрова політика і яку роль вона відіграє в управлінні медичним закладом?

Які типи кадрової політики ви знаєте?

2. Особливості кадрової політики в медичних установах.

Які фактори визначають особливості кадрової політики у сфері охорони здоров'я?

Як специфіка медичних установ впливає на вибір кадрової стратегії?

3. Стратегія управління персоналом.

Чим відрізняється кадрова політика від стратегії управління персоналом?

Як кадрова стратегія допомагає розвивати медичний заклад?

4. Види кадрових стратегій.

Які існують види кадрових стратегій?

Як визначити найбільш доцільну стратегію управління персоналом для конкретного медичного закладу?

5. Формування та реалізація кадрової політики.

Які етапи формування кадрової політики?

Які основні кроки необхідно виконати для успішної реалізації кадрової політики?

Практичне завдання.

1. Аналіз кадрової політики.

Оцініть кадрову політику державної медичної установи. Як можна поліпшити її ефективність?

2. Розробка стратегії управління персоналом.

Розробіть кадрову стратегію для великого медичного центру з урахуванням підвищення конкуренції на ринку медичних послуг.

3. Формування кадрової політики для нової клініки.

Розробіть основні принципи кадрової політики для новоствореної приватної стоматологічної клініки.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Кадрова політика	Комплекс принципів і заходів, спрямованих на ефективне управління персоналом організації.
Типи кадрової політики	Пасивна, реактивна, превентивна, активна.
Стратегія управління персоналом	Довгостроковий план управління людськими ресурсами, що спрямований на досягнення цілей організації.
Кадрова стратегія в медичних установах	Розвиток компетенцій персоналу, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності медичного закладу.
Формування кадрової політики	Процес визначення принципів та підходів до управління персоналом для досягнення стратегічних цілей.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТІВ.

1. Типи кадрової політики та їх застосування в медичних установах.
2. Особливості кадрової політики в державних і приватних медичних закладах.
3. Види кадрових стратегій і їх вплив на ефективність медичного закладу.
4. Роль кадрової політики в розвитку медичних установ.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке кадрова політика і які її основні типи?
2. Як кадрова політика в медичних установах відрізняється від інших галузей?
3. Які існують види кадрових стратегій і як вони впливають на ефективність медичних закладів?
4. Які етапи формування та реалізації кадрової політики?

Тестування.

1. Що таке кадрова політика?
А) Планування бюджету на персонал
В) Комплекс заходів для управління кадрами
С) Оцінка ефективності роботи персоналу
D) Оформлення відпусток

2. Яка з перелічених кадрових політик є найбільш активною?
- A) Пасивна
 - B) Реактивна
 - C) Превентивна
 - D) Активна
3. Яка кадрова стратегія спрямована на впровадження нових технологій?
- A) Захисна
 - B) Наступальна
 - C) Профілактична
 - D) Інноваційна
4. Яка кадрова політика найкраще підходить для медичних установ?
- A) Пасивна
 - B) Реактивна
 - C) Превентивна
 - D) Активна
5. Які етапи включає формування кадрової політики?
- A) Визначення цілей, підбір персоналу, оцінка результатів
 - B) Планування відпусток, розвиток персоналу, оформлення звільнень
 - C) Створення інструкцій, навчання персоналу, перевірка документообігу

ТЕМА 5. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Мета.

Ознайомити здобувачів з основними методами управління персоналом, процедурами набору і відбору, адаптації нових працівників, професійним розвитком, навчанням та управлінням кар'єрою.

Основні поняття.

1. **Набір і відбір персоналу.**

Процес залучення, оцінки та вибору кандидатів на вакансії в організації.

2. **Джерела та методи пошуку.**

- **Внутрішні джерела.** просування по службі, рекомендації від співробітників.
- **Зовнішні джерела.** оголошення в ЗМІ, онлайн-ресурси, кадрові агенції, університети.

3. **Процедура відбору персоналу в медичних закладах.**

Етапи. формування вимог до кандидатів, попередній відбір, співбесіди, оцінка професійних навичок, медичні огляди.

4. **Адаптація нових працівників.**

Процес введення нових співробітників в організацію, що включає.

- **Ознайомлення з культурою і політиками закладу.**
- **Навчання специфіці роботи та робочим процесам.**
- **Соціалізацію в колективі.**

5. **Професійний розвиток та навчання персоналу.**

Процеси підвищення кваліфікації, освоєння нових знань та навичок, включаючи тренінги, семінари, онлайн-курси.

6. **Управління кар'єрою і кадровим резервом.**

Стратегічне планування розвитку кар'єри співробітників, включаючи їхнє просування та формування резерву для важливих посад.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Вітання, перевірка присутніх, оголошення теми та мети заняття.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

В медичній установі виникла необхідність у наборі нових лікарів. Як визначити джерела та методи пошуку, а також розробити процедуру відбору, щоб забезпечити якість кандидатів?

Запитання для обговорення.

1. **Набір і відбір персоналу.**

Які основні етапи процесу набору і відбору персоналу?

Які джерела та методи пошуку кадрів ви вважаєте найбільш ефективними?

2. **Процедура відбору персоналу в медичних закладах.**

Які особливості відбору медичних працівників?

Як проводиться оцінка професійних навичок кандидатів?

3. **Адаптація нових працівників.**

Які напрямки та складові включає процес адаптації?

Які інструменти можуть бути використані для ефективної адаптації нових співробітників?

4. **Професійний розвиток та навчання персоналу.**

Які основні методи професійного розвитку?

Як визначити потреби в навчанні персоналу?

5. **Управління кар'єрою і кадровим резервом.**

Яка роль управління кар'єрою в організації?

Які стратегії формування кадрового резерву є найбільш ефективними?

Практичне завдання.

1. **Аналіз процедури відбору.**

Оцініть процедуру відбору персоналу у вашій організації та запропонуйте вдосконалення.

2. Розробка програми адаптації.

Створіть план адаптації для нових працівників в медичній установі.

3. Формування програми навчання.

Розробіть програму професійного навчання для медичних працівників з урахуванням їхніх потреб.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Набір і відбір персоналу	Процес залучення і вибору кандидатів для зайняття вакансій.
Джерела та методи пошуку	Внутрішні та зовнішні джерела, методи пошуку і відбору персоналу.
Процедура відбору персоналу	Етапи процесу відбору, специфіка оцінки кандидатів у медичних закладах.
Адаптація нових працівників	Процес ознайомлення нових співробітників з організацією та їхньої соціалізації.
Професійний розвиток та навчання персоналу	Процеси підвищення кваліфікації, освоєння нових знань і навичок.
Управління кар'єрою і кадровим резервом	Стратегічне планування розвитку кар'єри співробітників і формування резерву для посад.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Методи набору і відбору персоналу в медичних закладах.
2. Процес адаптації нових працівників у медичній сфері.
3. Професійний розвиток. методи та інструменти навчання.
4. Управління кар'єрою та кадровим резервом в медичних установах.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Які основні етапи набору і відбору персоналу?
2. Які методи адаптації нових працівників є найбільш ефективними?
3. Які основні методи професійного розвитку персоналу?
4. Яка роль управління кар'єрою в медичній установі?

Тестування.

1. Яка з перерахованих процедур є частиною відбору персоналу?
А) Визначення джерел кадрів
В) Оцінка здоров'я кандидата
С) Ведення кадрового обліку
D) Проведення навчання для співробітників
2. Які джерела пошуку кадрів вважаються зовнішніми?
А) Рекомендації співробітників
В) Оголошення в ЗМІ
С) Просування по службі
D) Внутрішні резерви
3. Яка мета адаптації нових працівників?
А) Підвищення продуктивності праці
В) Ознайомлення з політиками та культурою організації
С) Проведення медичних оглядів
D) Оцінка професійних навичок
4. Які методи професійного розвитку існують?
А) Інструктажі та тренінги
В) Тільки курси підвищення кваліфікації
С) Спостереження за колегами
D) Тільки самостійне навчання

5. Яка роль кадрового резерву в організації?
- A) Виконання функцій адміністрації
 - B) Підготовка кадрів для важливих посад
 - C) Проведення навчання для всіх співробітників
 - D) Лише оформлення документів для працівників

ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Мета.

Ознайомити здобувачів з поняттям мотивації в медичних закладах, основними теоріями мотивації, видами та формами стимулювання працівників, а також особливостями мотивації в охороні здоров'я.

Основні поняття.

1. Поняття мотивації в медичних закладах.

Процес, що спонукає працівників діяти для досягнення цілей організації та особистих цілей.

2. Основні теорії мотивації персоналу.

- **Теорія Маслоу.** ієрархія потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації).
- **Теорія Герцберга.** поділ факторів на мотивуючі (система винагороди, досягнення) та гігієнічні (умови праці, заробітна плата).
- **Теорія МакГрегора.** теорії X та Y (негативний і позитивний підходи до мотивації).

3. Види та форми стимулювання працівників.

- **Матеріальне стимулювання.** заробітна плата, премії, бонуси.
- **Нематеріальне стимулювання.** визнання, нагороди, можливість професійного розвитку, створення сприятливого клімату в колективі.

4. Особливості мотивації в охороні здоров'я.

Висока емоційна навантаженість, стресові ситуації, важливість командної роботи, специфіка взаємодії з пацієнтами.

5. Стимулювання професійного розвитку і кар'єрного зростання.

Важливість постійного навчання, наставництва, програм підвищення кваліфікації для підтримки мотивації співробітників.

ПЛАН.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх, оголошення теми та мети заняття.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

Медичний заклад стикається з проблемою високої плинності кадрів. Які фактори мотивації можуть бути удосконалені, щоб підвищити задоволеність працівників та зменшити плинність?

Запитання для обговорення.

1. Поняття мотивації в медичних закладах.

Що таке мотивація, і чому вона важлива для медичних установ?

Які фактори можуть впливати на мотивацію працівників?

2. Основні теорії мотивації персоналу.

Які основні теорії мотивації ви знаєте?

Як кожна з теорій може бути застосована в медичних закладах?

3. Види та форми стимулювання працівників.

Які основні форми стимулювання ви можете виділити?

Як матеріальне та нематеріальне стимулювання впливають на мотивацію?

4. Особливості мотивації в охороні здоров'я.

Які специфічні особливості мотивації працівників у сфері охорони здоров'я?

Яким чином стресові ситуації можуть впливати на мотивацію?

5. Стимулювання професійного розвитку і кар'єрного зростання.

Які програми можуть бути впроваджені для стимулювання професійного розвитку?

Як управління кар'єрою впливає на мотивацію працівників?

Практичне завдання.

1. Аналіз мотиваційних чинників.

Оцініть, які чинники мотивації є найбільш значущими для співробітників вашого закладу.

2. Розробка програми стимулювання.

Створіть програму стимулювання, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні елементи.

3. Оцінка впливу стресу на мотивацію.

Досліджуйте, як стресові фактори впливають на мотивацію в медичному закладі, і запропонуйте рішення для їх зменшення.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.

Поняття	Сутність
Поняття мотивації	Процес спонукання працівників до дій для досягнення цілей.
Основні теорії мотивації	Теорії, які пояснюють чинники мотивації, такі як теорія Маслоу, Герцберга, МакГрегора.
Види та форми стимулювання	Матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників.
Особливості мотивації в охороні здоров'я	Висока емоційна навантаженість, специфіка роботи з пацієнтами, командна взаємодія.
Стимулювання професійного розвитку	Програми навчання, наставництва, можливості для кар'єрного зростання.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Основні теорії мотивації. застосування в охороні здоров'я.
2. Види і форми стимулювання в медичних закладах.
3. Особливості мотивації працівників у сфері охорони здоров'я.
4. Стимулювання професійного розвитку. практичні аспекти.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке мотивація, і чому вона важлива в медичних закладах?
2. Які основні теорії мотивації існують?
3. Які види і форми стимулювання працівників використовуються в охороні здоров'я?
4. Які особливості мотивації працівників у сфері охорони здоров'я?

Тестування.

1. Що таке мотивація в медичних закладах?
 - A) Процес, що спонукає працівників до дій
 - B) Витрати на зарплату
 - C) Способи залучення нових працівників
 - D) Стратегія управління кадрами
2. Яка теорія мотивації передбачає ієрархію потреб?
 - A) Теорія Герцберга
 - B) Теорія Маслоу
 - C) Теорія МакГрегора
 - D) Теорія очікувань
3. Які з нижченаведених форм стимулювання є нематеріальними?
 - A) Премії
 - B) Нагороди
 - C) Заробітна плата
 - D) Бонуси
4. Яка особливість мотивації в охороні здоров'я?
 - A) Низький рівень стресу
 - B) Командна взаємодія
 - C) Відсутність емоційної навантаженості
 - D) Зменшений ризик вигорання
5. Яка роль програм професійного розвитку в мотивації працівників?
 - A) Підвищення витрат на навчання
 - B) Підвищення кваліфікації та задоволеності працівників
 - C) Зниження продуктивності
 - D) Тільки адміністративні зміни

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджменту закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
3. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
6. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
10. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Басва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007.

328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf

2. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>

3. Державна політика у сфері охорони здоров'я: колективна монографія: ч. 2 / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 484 с.

4. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: колективна монографія / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т.Д. Бахтеєвої; за заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 424 с.

5. Менеджмент і лідерство в медсестринстві: підручник (ВНЗ I—IV р. а.) / В. Ї. Шатило, В. А. Копетчук, С. В. Гордійчук та ін.; за ред. В. Ї. Шатила. 2013. 304 с.

6. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

13. Електронні інформаційні ресурси

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: www.who.int.

2. Галузевий класифікатор «Довідник медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій». URL: <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasyfikatory/>.

3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua.

4. Державна казначейська служба України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.

5. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України»: офіційний веб-сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>.

6. Департаменті управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.

7. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.

8. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: www.euro.who.int.

9. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://kved.biz.ua>.

10. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: www.med122.com.

11. Медичний світ: професійна газета. URL: www.medsvit.org.

12. Медична інформаційна система: офіційний веб-сайт компанії Мед-експерт. URL: <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.

13. Медико - правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.

14. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.

15. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.

16. Національна служба здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

17. Національна академія медичних наук України. URL: www.amnu.gov.ua.

18. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls.

19. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBl_ock=10&kw2=82089

20. Український медичний часопис: медичний журнал. URL: www.umj.com.ua.

21. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.

22. American college of healthcare executives. URL: <https://www.ache.org/>.
23. Global Health Expenditure Database. URL: <https://apps.who.int/nha/database/ViewData/Indicators/en>.
24. Global health security Index. URL: <https://www.ghsindex.org/about/>.
25. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe. United Nations, 2008. URL: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
26. European Regional Office of the World Health Organization. URL: www.euro.who.int.
27. World Health Organization. URL: www.who.int.
28. Modern healthcare. URL: <https://www.modernhealthcare.com/vital-signs-healthcare-blog>.
29. The New England Journal of Medicine. URL: <https://www.nejm.org/about-nejm/products-and-services>.
30. Health Strategy. European Commission: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/health/policies/background/review/strategy>.

КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ НА ПРАКТИЧНОМУ ЗАНЯТТІ

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні практичні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повному обсязі, всі 100% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання – повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання, впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.
Добре «4»	Здобувач бере участь у практичному занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на запитання з деякими помилками; бере участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується основною навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з розв'язання практичних ситуацій з теми заняття. Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менш ніж 80% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях. Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання, але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення.
Задовільно «3»	Здобувач іноді бере участь у практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування виконано в повному обсязі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях. Здобувач не достатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань, невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання.
Незадовільно «2»	Здобувач не бере участь у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.