

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П.Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Прінц Володимир Анатолійович

УДК: 338.24:614.21

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління соціально-психологічним кліматом колективу медичної компанії

«Into-Sana»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ В.А. Прінц

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Опалов Олександр Анатолійович
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Прінц В.А. – Управління соціально-психологічним кліматом колективу медичної компанії «Into-Sana». Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2020. В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти управління соціально-психологічним кліматом приватної медичної компанії. Розглянуті соціальні методи менеджменту на підприємстві, запропоновані шляхи оптимізації соціально-психологічного клімату.

Ключові слова: управління, колектив, соціально-психологічний клімат, управлінські рішення, охорона здоров'я.

ANNOTATION

Prince V.A. – Management of the staff's socio-psychological climate of the medical company "Into-Sana". Manuscript.

Qualification work for obtaining the qualification "Master" in the specialty 073 "Management". – Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2020.

The theoretical, methodological and practical aspects of managing the socio-psychological climate of a private medical company are studied in the qualification work. The social methods of management at the enterprise are considered, the ways of optimization of social and psychological climate are offered.

Keywords: management, team, socio-psychological climate, management decisions, health care.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ	
1.1. Поняття та сутність соціально-психологічного клімату колективу.....	6
1.2. Організаційний клімат та його роль в управлінні колективом.....	10
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2.ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ МЕДИЧНОЇ КОМПАНІЇ «INTO-SANA»	
2.1. Організаційна-економічна характеристика компанії.....	15
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства.....	20
2.3. Оцінка факторів соціально-психологічного клімату медичної компанії.....	24
Висновки до розділу 2.....	29
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ МЕДИЧНОЇ КОМПАНІЇ «INTO-SANA»	
3.1. Оптимізація психологічного клімату колективу.....	30
3.2. Формування соціальної політики медичної компанії.....	34
Висновки до розділу 3.....	39
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є актуальною і диктується запитами практики людської діяльності і актуальними проблемами ефективності організації та управління людьми, регулювання відносин між ними, які розвиваються, використання виховних і психотерапевтичних дій.

Специфіка соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він є інтегральною та динамічною характеристикою психічних станів всіх членів колективу. Сформовані в колективі відносини, виступаючи як об'єктивна умова взаємодії і спілкування на робочому місці, вимагають від людини певного стилю поведінки. Емоції одного члена групи певним чином мотивують поведінку інших членів, направляючи їх не тільки на здійснення цілей діяльності, а й на усунення негативних впливів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Досить значна кількість наукових праць вітчизняних та закордонних авторів присвячена дослідженню соціально-психологічних методів управління. Зокрема дану проблематику розглядали: Е.А. Клімов, Г.В. Телятніков, Х.І. Лейбович, Б.Д. Паригін, А.К. Маркова, А.Ф. Шикун, К.К. Платонов. Проте окремі питання щодо особливостей управління соціально-психологічним кліматом в колективі залишаються невирішеними.

Метою роботи є дослідження сутності соціально-психологічного клімату в колективі з позицій економічних та управлінських, а також обґрунтування пропозицій та шляхів покращення соціально-психологічного клімату медичної компанії.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних наукових і практичних завдань:

- уточнити понятійний апарат проблеми дослідження, зокрема трактування сутності соціально-психологічного клімату та факторів його формування;

- провести діагностику соціально-психологічного клімату медичної компанії;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення процесів управління соціально-психологічним кліматом в закладах охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є діяльність медичної компанії «Into-Sana».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління соціально-психологічним кліматом компанії.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є сукупність загальнонаукових методів і прийомів, способів наукового пізнання, що використовувалися в процесі дослідження, методи аналізу, синтезу, монографічний.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на студентських конференціях.

Публікації. Основні результати кваліфікаційного дослідження викладені в тезах доповідей науково-практичних конференцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження можуть бути використані медичними установами в процесі їх функціонування та розвитку.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дипломної роботи – 45 сторінок. Список використаної літератури складається із 49 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ

1.1. Поняття та сутність соціально-психологічного клімату колективу

У літературі соціально-психологічний клімат визначається як окремий опис організаційних практик та процедур, що стосуються організаційних впливів на індивідуальну ефективність, задоволеність та мотивацію. Крім того, соціально-психологічний клімат осмислюється і вивчається на індивідуальному рівні. [3, 7, 16]

Соціально-психологічний клімат трудового колективу – це соціально обумовлена, відносно стійка система відносин його членів до колективу як до цілого. Соціально-психологічний клімат завжди будується на міжособистісних відносинах, тому є показником їх стану. У вітчизняній психологічній літературі, в тому числі радянського періоду, широко використовувалися це поняття й інші, синонімічні: «морально-психологічний клімат», «психологічний клімат», «емоційний клімат», «моральний клімат». В умовах сучасної науково-технічної революції постійно зростає інтерес до явища психологічного клімату колективу. Зросли вимоги до рівня психологічної включеності індивіда в його трудову діяльність і ускладненням психічної життєдіяльності людей, постійним зростанням їх особистісних вимог. Схематично соціально-психологічний клімат наведено на рис. 1.1.[25, с.83]

Всі організації, будь то організації, орієнтовані на прибуток, чи організації, що стосуються суспільного навантаження повинні мати групову систему участі. Очевидно, що управління змінами може бути болючим та довготривалим, проте цедля покращення організації. У цій системі оптимальне рішення – використовувати максимально учасницький підхід. Керівники повинні брати участь у прийнятті рішень із працівниками та мати повну впевненість у своїх підлеглих. Крім того, мотивацією можуть керуватися економічні винагороди, що базуються на цілях, які вже були встановлені. Весь

персонал на всіх рівнях буде відчувати справжню відповідальність за цілі організації, які включають спілкування та значну кількість спільної командної роботи. На цьому етапі люди психологічно тісніше і краще працюють разом на всіх рівнях. Насправді поєднання роботи в команді та залучення експертів допомагають краще задовольнити потреби клієнтів. Більше того, рівень довіри серед працівників може бути побудований за допомогою групової системи.

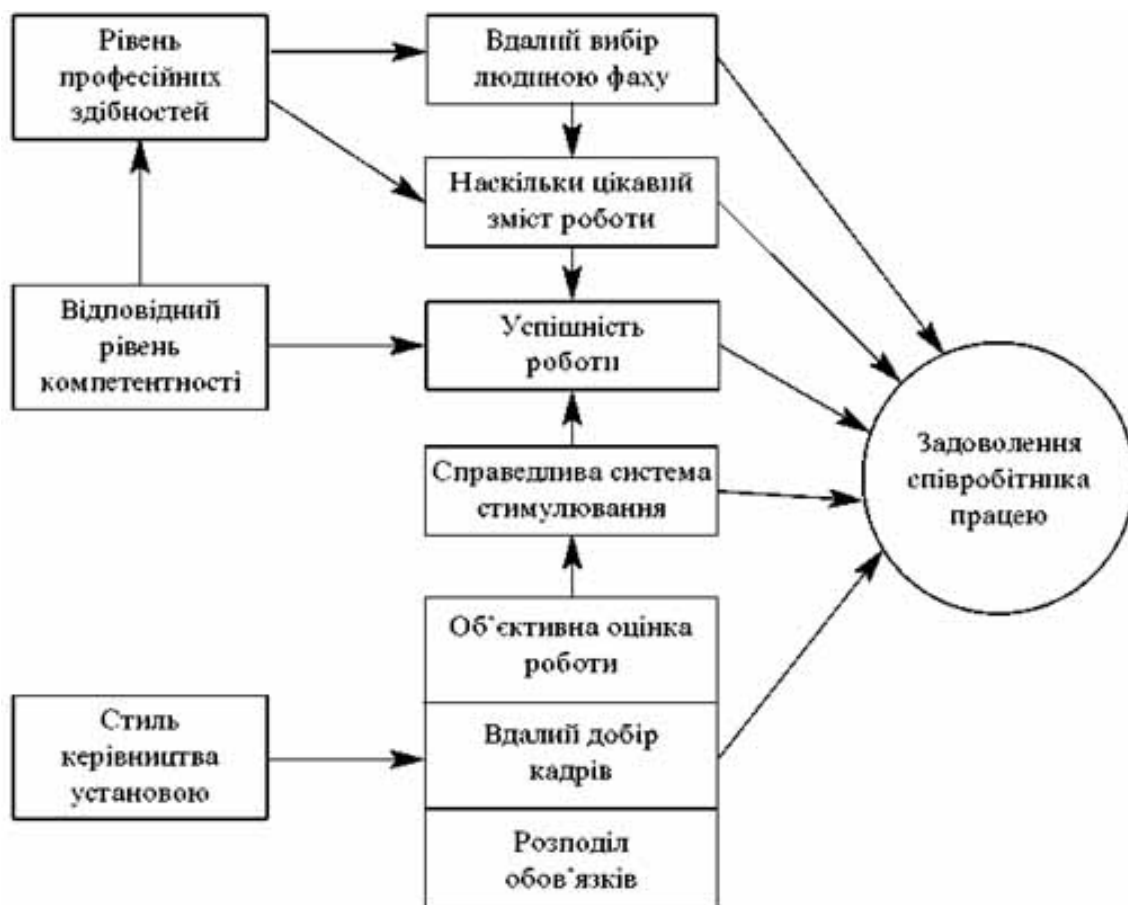


Рис. 1.1. Взаємозв'язок факторів соціально-психологічного клімату

Враховуючи систему, орієнтовану на роботу, працівники залишаються зайнятими протягом встановленого робочого циклу на задовільному рівні. Робота розбивається на складові частини, потім виконується і тиск застосовується постійно, щоб досягти результату, використовуючи всі наявні ресурси. Експлуатуюча авторитетна система є однією з практик, орієнтованих на роботу, коли працівники зобов'язані виконувати рішення керівника або людини в організації, яка має вищий статус.

Цей підхід зверху вниз не розподіляє обов'язки між керівниками та службовцями. Отже, керівники несуть значну відповідальність, мають повну

недовіру до співробітників і відсутність двостороннього комунікаційного потоку, тоді як працівники суто ігноруються, а їхні голоси нечують.

Ця робота стає проблемою, а почуття працівників дистанційоване, що призводить до демотивації та низького рівня морального духу.

Інша система, відома як «доброзичлива авторитетна система», включає зацікавленість працівників у прийнятті рішень керівниками. Замість погроз керівництво винагороджує працівників за заохочення роботи, мотивує їх і більше прислухається до проблем на нижчому рівні організації. Однак голоси, почуті керівниками та вищими керівниками, часто відтіняються. Іншими словами, інформація може надходити від підлеглих до керівників, але вона обмежується «що керівництво хоче почути». Відносно менше командної роботи через відсутність делегування рішень та основних питань, рішення все ще приймаються централізовано. Буквально, командної роботи взагалі немає.

Вважається, що інша система, а саме консультативна система, забезпечує середню продуктивність. У цій системі, керівництво тримають начальники, які мають велику, але не повну довіру до своїх підлеглих.

Мотивація зумовлена винагородами та певною залученістю в сферах, де працює чимала кількість персоналу, особливо вищі рівні мають почуття відповідальності за досягнення цілей організації. Така система управління мотивує підлеглих винагородами та ступенями участі у процесі прийняття рішень. Ідеї та думки, надані підлеглими, використовуються конструктивно. Хоча ця система сприймається як людиноцентрична, бракує участі, і основні рішення визначаються вищим керівництвом.

На психологічний клімат можуть впливати мотивація, делегування, повноваження, відгуки та ставлення. В позитивному кліматі ви та ваші колеги можете бути більш мотивованими, більш продуктивними та мати кращий моральний стан. Є багато елементів, що складають психологічний клімат на робочому місці, але деякі з найбільш важливих включають:

- Довіра на всіх рівнях керівництва
- Відносини між людьми та організацією

- Підтримка та визнання за роботу
- Придатність робочого середовища для персоналу та завдань, які він виконує
- Структура організації

Оцінка цих елементів – це перший крок до покращення вашого психологічного клімату та отримання вигоди від більш цілеспрямованої та продуктивної команди.

Поведінка працівників в організаціях є результатом їх особистих якостей, а також середовища, в якому вони працюють. На ставлення працівників до роботи впливає широкий спектр організаційних характеристик та соціальних відносин, які формують робоче середовище працівників. Посилаючись на уявлення працівників про своє робоче середовище, можна знайти різноманітні терміни та визначення, такі як організаційний клімат, психологічний клімат, колективний клімат та організаційна культура. Організаційний клімат є одним з найважливіших питань щодо організаційного середовища, яке безпосередньо пов'язане з поведінкою співробітників.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі для компаній важливо досягати кращих результатів, ніж фірми-конкуренти в будь-якій галузі. Основним завданням структури організації повинно служити середовище, яке спонукає людей до напруженої праці та може координувати їх зусилля для забезпечення вищого рівня організаційної діяльності. Поліпшення результативності залежить від загальної ефективності діяльності організацій, яка безпосередньо пов'язана з людськими ресурсами, іншими словами, працівників. Незважаючи на те, що технологія важлива, оскільки вона багато в чому впливає на ефективність організації, люди є необхідним ресурсом, знання та продуктивність яких важливі для просування мети, місії та стратегій організації. Коротше кажучи, організаційну ефективність можна визначити як колективну діяльність окремих співробітників, тоді як індивідуальна діяльність співробітників визначається як «оцінка результатів поведінки людини: визначення того, наскільки добре чи погано людина виконала поставлене

завдання», і виявляється, що мотивація, особистість та здібності є важливими факторами, що впливають на результати діяльності працівників. Крім того, виявляється, що рівень стресу в організації позитивно впливає на ефективність організації на відповідних рівнях, але коли стрес починає зростати, це призводить до зниження індивідуальних та організаційних показників.

1.2. Організаційний клімат та його роль в управлінні колективом

Починаючи з кінця 1960-х років, організаційний клімат є популярною темою, що обговорюється в літературі про організаційну поведінку, і вважається життєво важливою точкою зору для розуміння ставлення та поведінки працівників, пов'язаних з роботою. Організаційний клімат – це спосіб сприйняття працівниками своєї організації та її цілей. Якщо організаційну культуру визначити просто як «як тут все робиться», то організаційний клімат можна визначити як «як ви відчуваєте, як тут працювати», як індивідуальне сприйняття; повторювані зразки поведінки, ставлення та почуттів працівників.

Організаційний клімат можна розглядати як аспект культури та визначити як командний дух, але на організаційному рівні, а одним з найважливіших аспектів організації, що впливає на поведінку людей, є організаційна культура, яку можна визначити як спільні переконання та цінності в організації. Для того, щоб зрозуміти, як працівник сприймає організаційний клімат, необхідно врахувати уявлення працівника про робочу ситуацію (включаючи особливості організації, в якій вони працюють), і характер його / її взаємин з іншими людьми в тому ж середовищі. Організаційний клімат має значний вплив на добробут працівників, що безпосередньо впливає на якість та кількість виконаної роботи в організації. Існують різні дослідження щодо взаємозв'язку між організаційним кліматом та його наслідками. Встановлено, що такі поняття, як задоволеність роботою, потреба в досягненнях, належність та влада, загальна організаційна ефективність та індивідуальна ефективність, є

залежними змінними та наслідками організаційного клімату. Крім того, одним із цих наслідків є організаційна прихильність, і в літературі приділяється помірний рівень уваги, щоб розкрити ці відносини. Отже, взаємозв'язок між організаційним кліматом та організаційною діяльністю також є широко обговорюваною темою, але сприйнята організаційна ефективність є відносно новим поняттям і ще не привертала увагу до себе. Сприйнятий працівниками організаційний клімат впливає на мотивацію працівників, а мотивація призведе до вищої продуктивності праці, тому позитивний клімат, як кажуть, стимулює продуктивність праці працівників.

Існує значний взаємозв'язок між організаційним кліматом та відданістю працівників, а також сприйняттям організаційної діяльності. Однак здоровий організаційний клімат не гарантує поліпшення організаційних показників.

По-перше, важливо створити середовище довіри, що включає добрі стосунки з керівниками, щоб сприяти організаційній прихильності працівників та покращувати їхнє сприйняття організаційної діяльності. Співробітники повинні відкрито спілкуватися зі своїми керівниками та отримувати зворотний зв'язок та підтримку, коли це необхідно. Крім того, прийняття робочих груп може покращити робоче середовище, створивши теплу атмосферу та співпрацюючи одночасно зменшивши конфлікт. Безперервно, автономія є ще одним важливим аспектом, коли працівники несуть повну відповідальність за свою роботу і можуть брати на себе ініціативи. На даний момент практика участі в управлінні буде корисною для тих, хто приймає рішення, щоб вони ділили повноваження з працівниками, дозволяючи їм брати на себе більше відповідальності, що сприятиме,

По-друге, також важливим є сприйняття працівниками рівності та справедливості у розподілі винагород. Менеджери повинні пропонувати винагороду своїм працівникам і одночасно стежити за розподілом винагород, щоб створити позитивний клімат, оскільки сприйняття несправедливості може спричинити зворотний вплив.

По-третє, організаційна структура, включаючи нормативні акти, стандарти та організацію роботи, також є ще однією складовою організаційного клімату, яка впливає на організаційну відданість та діяльність. Це важливо не тільки для пацієнтів, але і для фізичного стану працівників. Для того, щоб створити позитивний організаційний клімат, особи, які приймають рішення, повинні використовувати гнучкість та децентралізацію для створення органічних структур, які би відповідали вимогам сьогодення та задовольняли запити пацієнтів.

Нарешті, органічні структури також можуть сприяти відкритості до інновацій та зменшувати стійкість до змін. Враховуючи, що органічні структури чутливі до зовнішнього середовища, вони завжди відкриті для змін і заохочують співробітників до творчості та новаторства. Тож тоді організаційний клімат можна сприймати більш позитивно, а організаційна відданість та діяльність будуть впливати позитивно.

В багатьох працях конструкція оцінки є основною для розуміння чи буде людина переживати стрес у тій чи іншій ситуації. Первинна оцінка являє собою когнітивну оцінку людиною того, як ситуація чи подія вплине на рівень її самопочуття або на те, наскільки вона сприймає це як «стресові ситуації».

Зауважимо, що контроль та самоефективність є багатограними конструкціями і найкращими вимірниками для оцінки конкретного аспекту робочого середовища

Позитивний психологічний клімат було осмислено як потенційне джерело екологічних ресурсів, що сприяло б оцінці позитивних змін.

Велике значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату має те, наскільки робота є для співробітника привабливою. Привабливість роботи залежить від того, наскільки її умови відповідають очікуванням співробітника і дозволяють реалізувати його власні інтереси, задовольнити потреби в:

- хороших умовах праці та гідній матеріальній винагороді;
- спілкуванні і дружніх міжособистісних відносинах;

- успіху, досягнення, визнання особистому авторитеті, володінні владою і можливістю впливати на поведінку інших;

- творчій і цікавій роботі, можливості професійного та особистісного розвитку, реалізації свого потенціалу.[28]

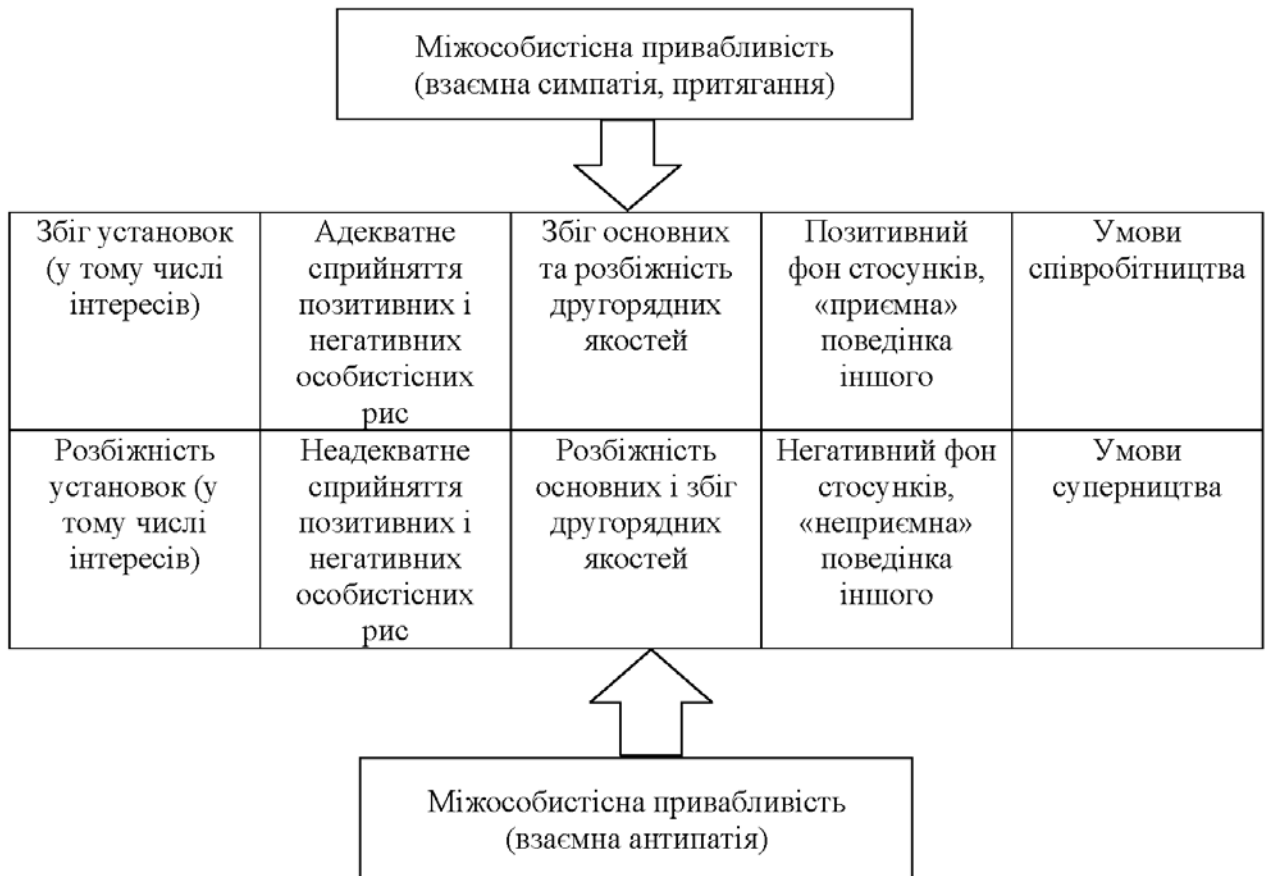


Рис. 1.2. Основні чинники міжособистісних стосунків в колективі

Якість соціально-психологічного клімату суттєво пов'язана із залученням працівників до роботи. Таким чином, виявляється, що якість клімату забезпечує достатнє представлення людських ресурсів в організації.

Замість того, щоб просто вивчити вплив клімату психологічного розвитку, який є на індивідуальному рівні, дослідження продемонструвало вплив спільного сприйняття працівниками соціально-психологічного клімату розвитку, який представляє змінну організаційного рівня, щодо залучення до роботи.

Незалежно від стилю керівництва керівник, як правило, має широкий арсенал прийомів впливу на соціально-психологічний клімат, які реалізуються в процесі взаємодії керівник-підлеглий, керівник-група, керівник-колектив:

- формування спрямованості на досягнення успіху;
- підвищення єдності думок, оцінок, бажань і загальної цілеспрямованості на досягнення максимально можливого позитивного результату;
- своєчасне визначення нових цілей;
- активізація колективного творчого потенціалу, спільний пошук найкращих способів дії;
- зміцнення організованості, дисципліни, старанності, більш точне і успішне виконання своїх обов'язків;
- поліпшення узгодженості дій, підвищення відповідальності перед колективом і колегами;
- врегулювання міжособистісних конфліктів, які можуть вплинути на ефективність діяльності;
- формування і розвиток колективних традицій. [42, с.64]

Висновки до розділу 1

Спільна ефективна діяльність колективу можлива лише за умови створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Справжній керівник вміло поєднує різноманітні стилі керівництва, а також користується власним досвідом та організаторським чуттям при прийнятті управлінських рішень. Відповідно, досягнення цих умов забезпечує найвищу ефективність роботи трудового колективу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ МЕДИЧНОЇ КОМПАНІЇ «INTO-SANA»

2.1. Організаційна-економічна характеристика компанії

«Into-Sana» – це сучасний медичний центр, що надає широкий спектр послуг. У клініці представлені такі напрямки як: гінекологія, імунологія, андрологія, дерматологія, гастроентерологія, кардіологія та ін. Окремо працює дитяче відділення, з аналогічним переліком спеціалізацій. Тут же можна пройти ряд діагностичних досліджень: від аналізу стану шкіри, зору, слуху, судин до комп'ютерної томографії та УЗД. У медичному закладі працює понад 70 сертифікованих лікарів – це найбільший штат фахівців серед українських клінік.

Серед послуг, які пропонує заклад охорони здоров'я:

- консультація терапевта, кардіолога, уролога, невролога);
- ехокардіографія;
- ультразвукове сканування внутрішніх органів;
- доплерографія судин;
- апаратна комп'ютерна діагностика.

Серед переваг медичного центру можна відмітити комплексний підхід до обслуговування та лікування пацієнтів, наявність сучасного обладнання та висококваліфікований персонал.

Серед напрямків, за якими в клініці «Into-Sana» надаються консультативні та амбулаторні послуги:

- кардіологія;
- урологія;
- неврологія;
- терапія.

Медичний центр пропонує консультації досвідчених кардіологів. У центрі прийом ведуть тільки кваліфіковані фахівці. Для підвищення рівня професіоналізму лікарі регулярно беруть участь в наукових форумах, дискусіях і семінарах широкого масштабу по кардіології.

У центрі можна отримати професійні консультації неврологів. Фахівці даної області проводять комплексне лікування захворювань нервової системи, терапію наслідків інсультів, відновлення хворих після травм, операцій, важких хвороб.

У стінах центру успішно лікують хвороби органів сечовиділення, в тому числі хвороби нирок, захворювання чоловічої статеві системи. Використовуючи сучасні методики діагностики, лікарі-урологи центру виявляють хвороби на ранніх стадіях, проводять ефективне лікування, профілактику.

Спеціалізація терапевтів медичного центру «Into-Sana» охоплює лікування судинних, серцевих захворювань, деяких хвороб крові, загальних розладів. Лікарі-терапевти надають допомогу при порушенні функціонування шлунково-кишкового тракту, дихальної системи, синдромі інтоксикації.

У центрі «Into-Sana» представлена унікальна медична бігова доріжка від швейцарської фірми «Shiller». Вона дозволяє автоматично фіксувати такі показники, як роботу серця, пульс, тиск. Завдяки цьому, фахівці клініки можуть виявити граничну фізичне навантаження для організму конкретної людини. Технології даного обладнання призначені як для людей із захворюваннями, так і для будь-якого здорового людини, якій важливо знати, які обсяги фізичних навантажень може витримати його серце, судини. Особливо важлива така інформація для пацієнтів, які перенесли інфаркт, щоб передбачити, як буде реагувати їх серцево-судинна система на певні навантаження.

Взагалі, структурно-функціональна модель клініки як суб'єкта ринку медичних послуг, а, отже, наділеного функцією конкуренції, повинна містити в собі елементи системи, що характеризують цю організацію саме з точки зору її конкурентоспроможності.[24]

З позицій системності та комплексного підходу конкурентні переваги медичних послуг забезпечуються правовими, професійними, технологічними, ринковими, науковими, економічними, організаційними, психологічними та іншими аспектами, а також їх системним співвідношенням. [24]

На нашу думку, поле привабливоїта помірної конкуренції на ринку медичних послуг може бути сформованеза умови виконання ряду обов'язкових умов (таблиця2.1).

Таблиця 2.1

Внутрішні стандарти якості медичної компанії «Into-Sana»

Ознаки	Умови
Рівень пацієнта	<ul style="list-style-type: none"> - право вільного вибору лікаря; - забезпечення вільного доступу пацієнтів до медичних установ і в лікарські практики; - рівний гарантований доступ до вибору постачальників медичних послуг; - захист прав пацієнтів; - система медичного страхування; - система позавідомчого контролю якості медичної допомоги; - інформаційна відкритість ринку медичних послуг.
Лікарський рівень	<ul style="list-style-type: none"> - ліцензування лікарів; - стандартизація медичної діяльності; - право лікувальних установ і приватнопрактикуючих лікарів заробляти і мати прибуток; - система фіксованих контрактних гонорарів з попередньою оплатою; - партнерські права медичного персоналу; - відкрите наймання медичних працівників; - прийняття професійних етичних норм.
Рівень клініки	<ul style="list-style-type: none"> - акредитація медичних установ; - підвищення якості стратегічних управлінських рішень; - свобода пристосування функцій, організаційної та кадрової структури клініки до динамічних ринків медичних послуг; - свобода закладів охорони здоров'я на самофінансування і незалежну діяльність; - система безперервного навчання кадрів.

У 2020 році на виконання Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» Програма медичних гарантій запрацює в повному обсязі. Національна служба здоров'я України (НСЗУ) буде закуповувати медичні послуги у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) усіх рівнів

надання медичної допомоги, організаційно-правової форми (крім бюджетної установи) та форми власності (надавачів) і оплачувати їх за договором. Процедура закупівель медичних послуг передбачатиме дотримання надавачами умов надання послуг та специфікацій на конкретні послуги/групи послуг.[24]

Вимоги до надання послуг згруповані в пакети медичних послуг. Paket медичних послуг – новий термін в сфері охорони здоров'я в Україні. Paket медичних послуг складається, власне, з медичних послуг, до яких застосовується єдиний опис щодо специфікації послуг і до надання яких встановлюються єдині умови надання таких послуг. Також, всі послуги, що включені до пакету, будуть оплачені з використанням єдиного типу тарифу. Власне тариф може відрізнятись для різних послуг в пакеті, але підхід до оплати (наприклад, за глобальним бюджетом), не буде відрізнятись. Вимоги до медичних послуг, які будуть надаватись за Програмою медичних гарантій, розроблені для закладів (надавачів медичних послуг), які бажають укласти договір з НСЗУ. Формувалися вимоги на основі галузевих стандартів, уніфікованих клінічних протоколів надання медичної допомоги, примірних таблиць матеріально-технічного оснащення, інших чинних нормативно-правових актів та міжнародних рекомендацій, які регулюють сферу надання медичних послуг. Необхідне обладнання для надання медичних послуг може бути у власності закладу або інша юридична особа може надавати необхідне обладнання на умовах договору. Медичні працівники, які надаватимуть медичну допомогу за Програмою медичних гарантій, повинні відповідати єдиним кваліфікаційним вимогам, встановленим чинними нормативно-правовими актами України, а саме: Постановою КМУ від 02.03.2018 р. № 285 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики»; наказом МОЗ України № 1977 від 31.10.2019 р. «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників». Випуск 78 «Охорона здоров'я»; наказом МОЗ України № 446 від 22.02.2019 р. «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів»;

наказом МОЗ України № 742 від 23.11.2007 р. «Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою». [24]

Вимоги є мінімальними і лише специфікують окремі важливі для Програми медичних гарантій умови роботи надавачів за договором з НСЗУ і не є галузевими стандартами у сфері охорони здоров'я. Діяльність закладів охорони здоров'я (далі – ЗОЗ) і надалі регламентуватиметься чинним законодавством.

Вимоги до медичних послуг сформовані таким чином, що будь-який заклад, незалежно від його назви, рівня надання медичної допомоги та спеціалізації, який відповідає вимогам до надання послуг в межах Програми медичних гарантій, може укласти договір з НСЗУ на надання відповідної послуги/групи послуг.

НСЗУ як центральний орган виконавчої влади реалізує політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення і є уповноваженою структурою, відповідальною за ефективне витрачання бюджетних коштів при наданні медичних послуг у межах Програми медичних гарантій. Це передбачено Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» та Положенням про НСЗУ. Завдання НСЗУ – здійснити закупівлю якісних та безпечних медичних послуг, необхідних пацієнту, в межах наявного бюджету Програми. Тому НСЗУ має переконатися, що такий надавач забезпечить надання якісних та безпечних медичних послуг і ефективне використання бюджетних коштів. [24]

Обов'язковими умовами для укладення договорів з НСЗУ залишаються:

- автономізації закладу (перетворення в комунальне некомерційне/казенне підприємство);
- комп'ютеризації закладу (встановлення комп'ютерів або інших технічних засобів, наприклад планшетів, смартфонів, тощо);
- підключення закладу до ЦБД ЕСОЗ через обраний МІС;
- наявності у закладу діючої ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики;

– підписання договору з Національною службою здоров'я України.

Національна служба здоров'я України оплатить чіткий перелік діагностичних і лікувальних послуг за принципом «гроші йдуть за пацієнтом».

Передбачається, що з липня 2019 року Національна служба здоров'я оплатить 54 діагностичні та лікувальні послуги за направленням вашого сімейного лікаря, терапевта або педіатра.

Можна буде безоплатно пройти обстеження на поширені хвороби внутрішніх органів, серця, легенів та найбільш поширені види онкології у чоловіків і жінок.

«Безкоштовну діагностику» зможуть надавати як комунальні, так і приватні діагностичні центри, які укладуть договір з Національною службою здоров'я. Пацієнт сам обере, у який медичний заклад звертатися.

Національна служба здоров'я почне оплачувати діагностичні послуги за направленням сімейних лікарів, терапевтів і педіатрів за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» на рівні амбулаторної спеціалізованої медичної допомоги.

Як скористатися програмою «Безкоштовна діагностика»

«Безкоштовну діагностику» можна буде отримати безоплатно за направленням сімейного лікаря, терапевта чи педіатра. [24]

Таким чином, клініка «Into-Sana» повністю відповідає вимогам, що пред'являються з боку держави і може надавати послуги та отримувати плату за них з державного бюджету.

2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Для комплексного аналізу фінансового стану клініка «Into-Sana» необхідно оцінити тенденції найбільш загальних показників, які характеризують майновий стан, забезпечення ресурсами та ефективність їх використання, прибутковість господарської діяльності та фінансову стійкість. Розрахунок

показників майнового стану клініки «Into-Sana» в 2017-2019 рр. наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники майнового стану клініки «Into-Sana» у 2017-2019рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р.,%
Статутний капітал	3800,0	3800,0	4000,0	105,3
Власний капітал	3889,6	3909,6	4113,1	105,7
Залучений капітал	625,1	567,7	636,6	101,8
Дебіторська заборгованість	90,1	79,9	67,3	74,7
Кредиторська заборгованість	391,5	288,6	370,4	94,6
Загальна вартість активів	4514,7	4477,2	4749,7	105,2

Джерело: [складено автором на основі обліково-фінансової звітності підприємства]

Аналізуючи майно підприємства і джерела його утворення, можна зробити висновок, що у 2019 в порівнянні з 2017 роком збільшилася загальна вартість балансу на 5,2%. Це зумовлено зміною в структурі майна і джерел його утворення.

Важливим етапом аналізу ефективності діяльності підприємства є оцінка його ресурсного забезпечення. У таблиці 2.3 представлені показники, що характеризують ресурсне забезпечення підприємства.

Таблиця 2.3

Ресурсне забезпечення підприємства клініки «Into-Sana» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р.,%
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3703,1	3663,8	3856,6	104,2
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	811,6	813,4	893,1	110,0
Середньооблікова кількість працівників, осіб	20	20	25	125,0
з них управлінського персоналу, осіб	3	3	4	133,3
Фондоозброєність, тис грн.	28,4	26,3	26,7	93,9

Джерело: [складено автором на основі обліково-фінансової звітності підприємства]

Протягом аналізованого періоду підприємство покращило свою ситуацію з активами: частково за власні кошти, а також за кредитні ресурси було придбано основні засоби і поповнено оборотні кошти. Як наслідок, обсяг оборотних коштів в порівнянні з 2017 роком збільшився на 10,0%, поряд з цим це суттєво не вплинуло на показник фондоозброєності праці, оскільки на підприємстві зросла кількість персоналу на 5 осіб у 2019 році. Показник фондоозброєності свідчить про забезпеченість працівників основними засобами, тобто на 1 працівника в 2019 році припадало 26,7 тис. грн. середньорічної вартості основних засобів.

Аналіз показників ефективності використання виробничих ресурсів свідчить, що на підприємстві протягом періоду дослідження відбувалося постійне зростання фондівіддачі, тобто сума виручки від надання послуг на одну гривню вкладень в основні засоби підприємства збільшувалася: в 2017 р. на 0,07 грн., в 2018 р. – на 0,02 грн., в цілому ж доход від надання послуг на одну гривню вкладень в основні засоби підприємством збільшився з 0,16 грн. до 0,25 грн., тобто на 0,09 пункти. Зростання даного показника є сприятливою тенденцією (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники використання ресурсного забезпечення клініки «Into-Sana» у
2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р.,%
Фондовіддача	0,16	0,23	0,25	0,09 п.
Матеріаловіддача	3,64	2,60	2,43	-1,21 п.
Вироблено валового продукту на 1 працівника, тис. грн.	46,24	29,57	32,25	69,74
Коефіцієнт обороту оборотних активів	0,73	0,99	1,04	0,31 п.
Тривалість обороту оборотних активів	500,90	368,26	352,49	70,37
Рентабельність виробничих фондів, %	4,57	6,67	7,79	3,22 п.
Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн.	18345,86	13889,05	20192,38	110,07
Фондомісткість	6,25	4,35	4,00	-2,25 п.
Матеріаломісткість	0,27	0,38	0,41	0,14 п.

Джерело: [складено автором на основі обліково-фінансової звітності підприємства]

За період дослідження постійну тенденцію до зростання мали розраховані коефіцієнти оборотності поточних активів та тривалість обороту, що має характер прискорення. Серед позитивних тенденцій також варто відмітити зростання середньорічної заробітної плати на 10,07% та рентабельності виробничих фондів на 3,22 пункти. Такі тенденції також підтверджують ефективність управління та стійкий фінансовий стан.

Матеріаловіддача характеризує, скільки гривень чистого доходу припадає на 1 грн. матеріальних витрат підприємства. За період з 2017 р. по 2019 р. цей показник зменшився на 33,28%. Матеріаломісткість господарської діяльності є оберненим показником до фондівіддачі, тому він характеризується тенденцією до збільшення.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує свій виробничий потенціал. Досить високим є й значення рівня продуктивності праці, вираженого показником виробленого валового продукту на 1 працівника. Цей показник у 2017 році становив 46,24 тис. грн. на одну особу, а у 2019 році – 32,25 тис. грн.

Ділова активність проявляється в динамічності розвитку підприємства, швидкості обороту засобів підприємства. Критеріями ділової активності є рівень ефективності використання ресурсів підприємства, стійкість економічного зростання, рівень виконання завдання за основними показниками господарської діяльності. [1]

У цілому аналіз результатів господарської діяльності клініки «Into-Sana», з точки зору оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства можна зазначити, що підприємство має позитивні тенденції в результатах господарської діяльності, які виражаються у значних обсягах реалізації продукції та надання послуг, а також одержанні чистого прибутку. Істотне зростання розміру чистого прибутку клініки «Into-Sana» вказує на підвищення його прибутковості та свідчить про те, що підприємство досить ефективно використовує вкладений фінансовий капітал. Проведений аналіз

показників рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності клініки «Into-Sana» за 2017-2019 рр. також засвідчив, ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Таким чином, проведений нами аналіз господарської діяльності показав достатньо стійку позицію клініки «Into-Sana» на ринку та наявність ще значних резервів підвищення ефективності використання наявних на підприємстві матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

2.3. Оцінка факторів соціально-психологічного клімату медичної компанії

З метою оцінки соціально-психологічного клімату медичної установи нами було проведено аналіз застосування соціальних методів управління персоналом клініки. Враховуючи специфіку організації слід зазначити, що й методи направлені не лише на колектив, але й на пацієнтів (таблиця 2.5).

У зв'язку з цим від медичного персоналу «Into-Sana» потрібна максимальна відкритість пацієнтові, прагнення і вміння взаємодіяти з хворими на основі діалогу, віддавати хворим свої духовні та професійні сили, щире співчуття. У рамках лікувальної роботи необхідно використання науково обґрунтованого комплексу психологічного впливу з метою встановлення достовірно довірчих відносин з пацієнтами і якісне виконання своїх професійних і службових обов'язків. Здійснення дій лікувального та оздоровчого характеру має вестися на високому рівні, в контексті передових досягнень медичної науки і практики, при дотриманні принципів конфіденційності, компетентності, неупередженості, нанесення шкоди.[34]

Управлінські дії, що здійснюються в клініці «Into-Sana» у контексті таких морально-гуманістичних орієнтирів, на наш погляд, повинні визначатися трьома компонентами місії медичної організації:

- служіння пацієнту: сприйняття пацієнтів і їх сімей як партнерів в

процесі лікування; постійне щире бажання допомогти кожному пацієнту; забезпечення пацієнтам доступу до інформації про характер, діагностику та лікування захворювань, сприяння пацієнтам в їх прагненні бути поінформованими учасниками в прийнятті рішень, які зачіпають їх здоров'я і благополуччя;

Таблиця 2.5

Позитивні й негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на колектив «Into-Sana»

Позитивний характер впливу	Негативний характер впливу
Соціальні методи	
<p>1 Періодичне проведення анкетування в колективі дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні.</p> <p>2 Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі підтверджує демократичний стиль керівництва.</p> <p>3 Використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (структура оплати праці, зміна лідерів), згладжують конфліктні ситуації.</p> <p>4 Планування соціального розвитку колективу забезпечує підвищення життєвого рівня із дотриманням соціальних нормативів.</p>	<p>1 Широке використання неформальних методів збору інформації (на основі чуток, пліток і ін.) породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість.</p> <p>2 Підтримка лише формальних правил у стосунках створює бар'єри у ланці керівник – підлеглий.</p> <p>3 Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам».</p> <p>4 Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури підриває авторитет керівників підприємства.</p>
Психологічні методи	
<p>1 Формування здорового психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини.</p> <p>2 Ефективне використання в сукупності психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, спонукання для зниження рівня «опору змінам».</p> <p>3 Проведення психологічного тестування співробітників, відповідних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління, організація індивідуальної роботи з працівниками для визначення їх типу особистості, темпераменту, виявлення і попередження конфліктів.</p> <p>4 Організація психологічної служби на підприємстві, надання психологічних консультацій для співробітників з метою зниження емоційної напруги, підтримки «здорового духу» колективу.</p>	<p>1 Неправильне використання психологічних методів, ігнорування прав людини, примусове залучення працівників до відповідних заходів спричиняє нервозність і створює психологічний дискомфорт в колективі; акцентує на жорстких формах керівництва (командування), примушені і покаранні.</p> <p>2 Епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування особистісних відмінностей підкреслює формальність характеру зазначених заходів.</p> <p>3 Ігнорування залучення соціальних психологів у колективи організацій, психологічних тренінгів для вищого керівництва спричиняє депресивний стан підприємства.</p>
Формування філософії організації	
<p>1 Розробка філософії організації регламентує внутрішні (формальні та неформальні) правила взаємовідносин у колективі.</p> <p>2 Дотримання принципів філософії організації на всіх рівнях управління, у всіх підрозділах.</p> <p>3 Розвиток корпоративної культури, дотримання соціальної відповідальності, встановлення партнерських відносин між співробітниками.</p> <p>4 Дотримання принципів патерналізму (віра в єдність, загальні цілі, ідеали).</p>	<p>1 Встановлення і дотримання тільки формальних сторін у взаємовідносинах між співробітниками підкреслює відсутність глибокого «коріння» підприємства.</p> <p>2 Порушення внутрішніх норм поведінки на користь власним інтересам, а також інтересам лідерів і керівників.</p> <p>3 Домінування внутрішньої кадрової політики над суспільними, релігійними нормами поведінки і моралі.</p> <p>4 Ігнорування корпоративної культури і групових інтересів підрозділів, соціальної відповідальності перед суспільством.</p>

- командна робота: взаємодія учасників процесу надання допомоги

пацієнтам як команди висококласних фахівців відданих справі працівників, які поділяють положення корпоративної культури; спільна робота в дусі співробітництва, активного участі кожного, а також заохочення особистих ініціатив; реалізація принципу наступності в лікуванні пацієнтів; постійна зацікавленість у професійному розвитку кожного співробітника; формування та підтримання тісних робочих відносин в колективі, з партнерами та іншими медичними та громадськими установами;

- соціальна відповідальність: робота в благо людства, збереження і поліпшення здоров'я населення, підвищення якості життя; прагнення змінюватися у відповідь на зміну потреб суспільства.

Методи та принципи, якими в своїй практичній діяльності користується керівництво компанії «Into-Sana», також змінюються. Замість директивних вказівок і контролю за діяльністю, що характерно в ієрархічній структурі, сучасні управлінці компанії «Into-Sana» займають позицію обговорення та вироблення єдиних управлінських рішень у професійних групах, які включають не лише практикуючих лікарів, але й організаторів охорони здоров'я.

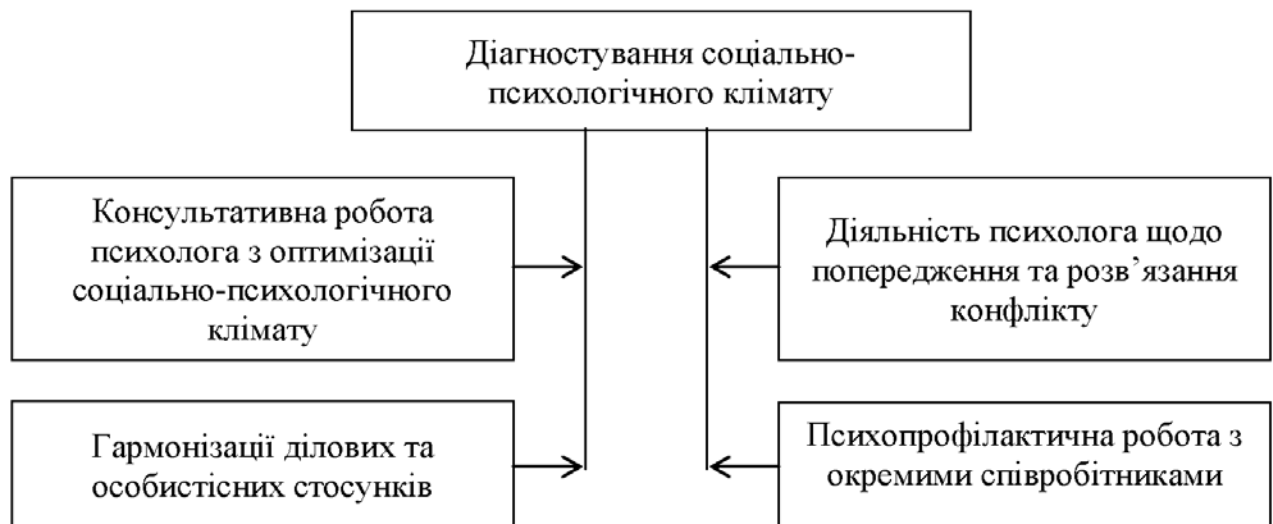


Рис. 2.1. Методи оптимізації соціально-психологічного клімату медичної компанії «Into-Sana»

Для того щоб управлінське рішення в медичній компанії «Into-Sana» було ефективним і забезпечувало досягнення цілей, воно повинно задовольняти сукупності певних вимог.

Обов'язки, які покладаються на керівника компанії «Into-Sana» в сучасних умовах вимагають віднього в повній мірі володіння управлінськими навиками вирішення проблем. Цей процес складається з наступних стадій: ухвалення рішення; реалізації рішення; контроль; оцінка результатів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Процес прийняття управлінських рішень в клініці «Into-Sana»

Ухвалення рішення. Стадія прийняття рішення включає п'ять основних етапів: 1) діагностику проблеми; 2) формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення; 3) виявлення альтернатив; 4) оцінку альтернатив; 5) остаточний вибір альтернатив.

Діагностика проблеми. На першому етапі здійснюється виявлення та опис проблемної ситуації, яку необхідно або бажано вирішити. Діагноз проблеми має бути повний і правильний. Виявлення першопричини і першоджерела виниклої проблеми може вимагати збору великої кількості інформації та проведення глибокого аналізу. У результаті діагностика проблеми часто стає багатокроковою процедурою з прийняттям проміжних рішень. Такими кроками можуть бути:

- встановлення симптомів труднощів, які виникли, що допомагає визначити проблему в загальному вигляді;
- визначення новизни проблеми і ситуації, в якій вона виникла;
- виявлення причин і джерел виникнення проблеми;

- встановлення можливих взаємозв'язків розглянутої проблеми з іншими відомими проблемами, що дозволяє більш чітко і глибоко виявити залежність виникнення даної проблеми, дає можливість класифікувати взаємопов'язані проблеми (головні і другорядні, термінові і нетермінові), сприяє виробленню комплексного рішення;

- визначення ступеня повноти і достовірності інформації, необхідної для прийняття рішення, і встановлення можливості вирішення проблеми.

Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення. Перед тим як виявляти можливі шляхи вирішення проблеми необхідно проаналізувати наявні в системі ресурси, які можуть знадобитися для прийняття та реалізації рішень (тимчасові, матеріальні, трудові та ін.) і сформулювати відповідні обмеження.

Виявлення альтернатив та оцінка альтернатив. На цьому етапі здійснюється аналіз і оцінка виявлених альтернативних варіантів вирішення проблеми за встановленими критеріями і з урахуванням визначених раніше обмежень.

Остаточний вибір альтернативи. На основі виробленого аналізу проблеми і оцінки альтернатив вибирається остаточний варіант рішення – альтернатива з найбільш сприятливими та ефективними наслідками.

Прийняття рішення – це вибір найкращого варіанту дії з багатьох можливих. Такий вибір здійснюється керівником медичної компанії «Into-Sana» з використанням встановлених критеріїв та з урахуванням ресурсних обмежень. При цьому може знадобитися отримання додаткової інформації. При виборі остаточного рішення також можуть залучатися експерти. Вибір рішення може здійснюватися колективно, однак відповідальність за прийняте рішення і результати його реалізації покладаються на менеджера, наділеного повноваженнями керівництва на певному рівні в системі охорони здоров'я.

Реалізація рішення, контроль та оцінка результатів. З метою вирішення проблеми або отримання вигоди рішення має бути реалізовано. Тільки після виконання рішення проявляється його реальна цінність і якість. Завданням

управління на цій стадії виконання рішення, є складання плану реалізації рішення, доведення цього плану і самого рішення до відома виконавців, контроль його виконання. План реалізації рішення повинен містити перелік завдань, терміни їх виконання, склад виконавців, необхідні ресурси. У процесі реалізації рішення необхідно здійснювати контроль виконання робіт та отриманих результатів.

Висновки до розділу 2

З використанням аналітичного методу дослідження висвітлено основні принципи та шляхи формування соціально-психологічного клімату в охороні здоров'я. Наведено схему оптимізації використання соціальних методів управління в організації.

Подано перелік вимог, яким повинно відповідати управлінське рішення на етапі його формування з метою отримання ефективного результату та досягнення поставлених цілей. Показані етапи вирішення проблем управління. Здійснено наголос на ключові особливості для охорони здоров'я.

Знання теоретичних основ сучасного менеджменту створює необхідну фундаментальну базу професійної підготовки менеджера в охороні здоров'я будь-якого рівня. Розвиток України у бік відповідності світовим стандартам, вимагає від керівників усіх рівнів високого професіоналізму і глибоких теоретичних знань в області менеджменту для прийняття відповідних, життєздатних та правильних управлінських рішень в охороні здоров'я.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ МЕДИЧНОЇ КОМПАНІЇ «INTO-SANA»

3.1. Оптимізація психологічного клімату колективу

Процес створення трудового колективу компанії «Into-Sana» являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства, об'єктивну і суб'єктивну групову взаємодію між об'єктами колективних відносин – працівниками – під час трудової діяльності з метою задоволення економічних інтересів. Вітчизняний і зарубіжний досвід свідчить, що ігнорування проблеми раціонального управління трудовим колективом приводить до зниження ефективності використання персоналу, а отже і якості виконання робіт, надання послуг, що є особливо важливим для сфери охорони здоров'я. [34]

З метою поліпшення соціально-психологічного клімату компанії «Into-Sana», необхідно:

1. Визначити поточний організаційний клімат
2. Підвищити обізнаність про місію компанії
3. Визначити мотиваційні фактори
4. Поліпшити розуміння делегування завдань
5. Посилити співпрацю в команді

Основна завдання оптимізація психологічного клімату наведено на рис.

3.1.

1. Визначається поточний організаційний клімат

Перш ніж почати покращувати клімат на робочому місці, потрібно визначити його поточний стан. Прекрасний спосіб зробити це – проведення опитувань працівників. Відповідне дослідження може визначити, які фактори вносять позитивний внесок, такі як:

- Ясність: усі члени команди розуміють свої очікування.

- Стандарти: Цілі, поставлені керівником, є складними та реалістичними.
- Відповідальність: Члени команди можуть виконувати завдання з мінімальним наглядом.
- Гнучкість: Правила, процедури та політики є обґрунтованими та необхідними.
- Нагороди: Члени команди отримують належні заохочення та похвалу за їх результативність та успіх.
- Прихильність команди: Керівники та члени команди мають почуття гордості за свою роботу та організацію.

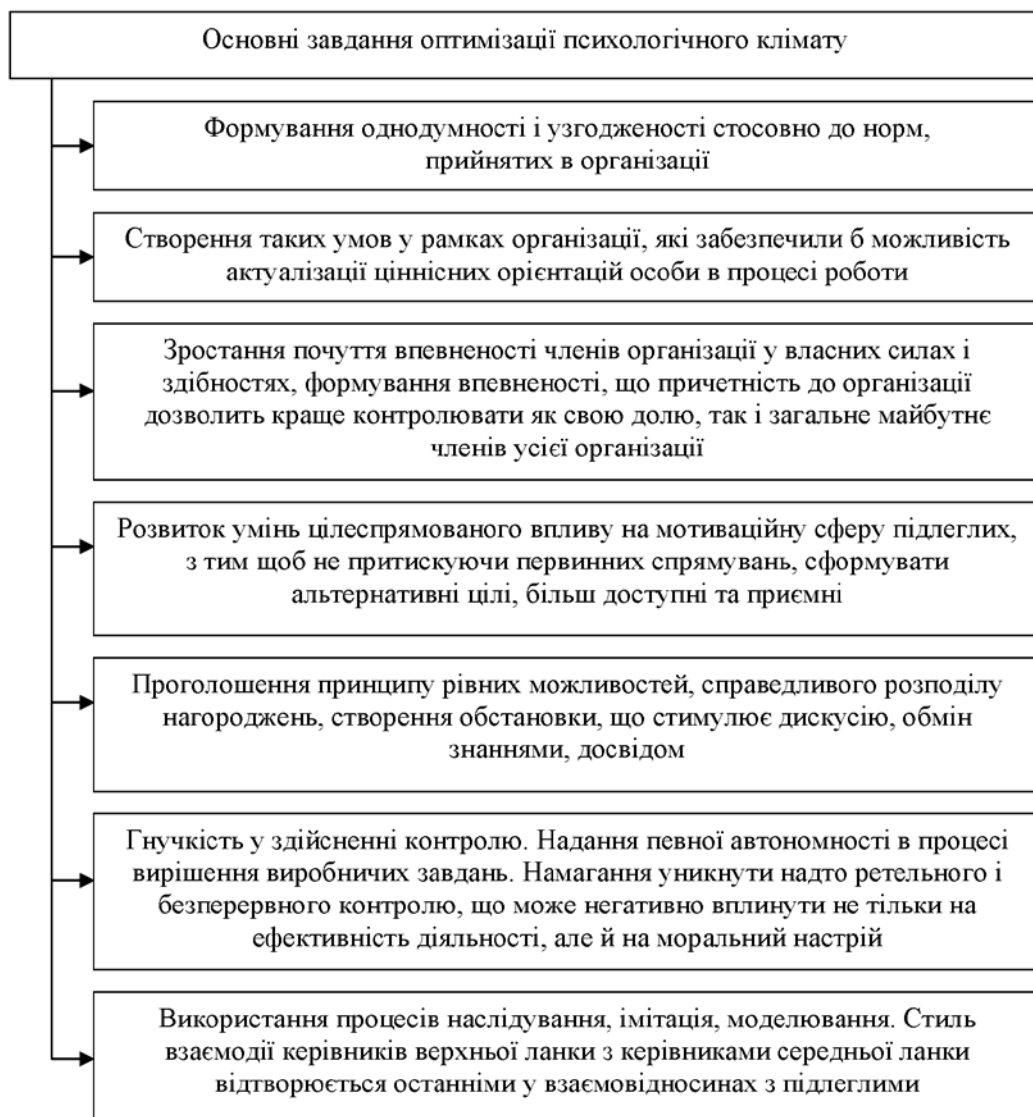


Рис. 3.1. Завдання оптимізації психологічного клімату клініки

Окрім проведення офіційного опитування, також можна отримати відгук, зустрівшись із членами команди, щоб обговорити їх ролі та те, як вони ставляться до своєї позиції в організації. Це може дати корисну інформацію та надати керівникові можливість здійснити конкретні кроки.

Наприклад, можна спробувати впровадити більш гнучку політику, щоб команда почувалась комфортно: дозволити членам команди компанії «Into-Sana» розпочинати роботу раніше або закінчувати пізніше, щоб пристосувати їхні особисті графіки, або дозволити співробітникам використовувати свої персональні пристрої для роботи, оскільки вони можуть бути більше знайомі з власною технологією.

2 . Підвищити обізнаність про місію компанії

Щоб зміцнити організаційний клімат на робочому місці, можливо підвищити обізнаність про місію, цінності та бачення компанії. Розуміння місії компанії допоможе співробітникам почуватися більше залученими у свою роботу та покращити їх мотивацію. Утримання команди в курсі цінностей та напрямків компанії переконує, що вони чітко розуміють, де їх власні зусилля вписуються в загальну місію компанії.

Керівникові необхідно пояснювати, як робота кожної ролі стосується проектів організації. Наприклад, навіть працівник початкового рівня компанії «Into-Sana», який здійснює введення даних, може відчувати себе більш мотивованим, якщо він розуміє, що його робота допомагає бізнесу швидко надіслати одержувачу новий продукт, що сприяє досягненню більшої цілі компанії і, врешті-решт, її баченню.

3 . Визначити мотиваційні фактори

Кожне робоче місце потребує позитивного підкріплення, яке дає працівникам мотивацію, необхідну для виконання повсякденних завдань. Виявлення цих елементів та їх зміцнення є одним із найкращих способів поліпшити клімат на робочому місці. До факторів, що спонукають співробітників, належать реалістичні цілі, хороші лінії спілкування, чітка

структура робочого місця та відчуття того, що їх керівник цінує їхні вміння та особисті якості.

У деяких сценаріях невеликі вдосконалення можуть мати значний позитивний вплив на моральний дух та мотивацію команди. Прості жести, такі як безкоштовна кава або створення комфортного робочого середовища, можуть покращити продуктивність, а також організаційний клімат.

Впровадження формальної системи винагород компанії «Into-Sana» може стати чудовим способом мотивації персоналу. Керівник може винагородити свою команду на основі вимірюваних показників ефективності, таких як бонус за виплату при досягненні певної мети продажів. Інші винагороди можуть включати додаткові вихідні дні, відповідний подарунок або подібну пільгу. Похвала – це також неформальна нагорода, яка фактично показує працівникам, що їх праця та зусилля цінуються. Можна надіслати особистий електронний лист окремому автору або публічно похвалити його під час наступної зустрічі команди.

4 . Поліпшити розуміння делегування завдань

Те, як співробітники розуміють процес делегування, може мати значний вплив на їх сприйняття організаційного клімату. Для позитивного враження команда повинна чітко знати, чому певні люди отримують конкретні завдання або додаткові обов'язки.

Застосовуючи до себе сприйняття делегування завдань, можливо підвищити моральний дух співробітників і підвищити розуміння командою цілей на робочому місці. Щоб покращити цей фактор організаційного клімату на робочому місці, можна оцінити доручення кожного працівника та перерозподілити завдання, де це необхідно, для досягнення рівноваги. Вказувати причину, чому доручення конкретного завдання було здійснено саме цьому працівникові. Коли члени команди знають аргументацію, вони, ймовірно, почуватимуться більш цінованими, а їхня частка навантаження виглядатиме справедливою та обґрунтованою.

5 . Посилити співпрацю в команді

Дружність і єдність важливі для успіху, а також є життєво важливими частинами створення хорошого організаційного клімату. Задоволення від досягнення спільної мети дуже ефективно для створення єдності в групі, тому необхідно використовувати чіткі та досяжні цілі, щоб надати персоналу безліч можливостей для успіху в команді.

Важливо надати послідовний та значущий зворотний зв'язок щодо досягнень групи, даючи їм зрозуміти, коли вони добре справляються, та надаючи конструктивні, дієві пропозиції щодо подальшого розвитку.

Керівникові компанії «Into-Sana» корисно також організувати колективні та соціальні заходи, які дозволять команді зв'язуватися на особистому рівні. Людям, які поважають один одного як особистості, часто стає набагато легше працювати в групі. Діяльність щодо створення команд може створити відчуття єдності та забезпечити позитивне мислення у співпраці, коли мова заходить про роботу в групі.

3.2. Формування соціальної політики медичної компанії

Одним із вихідних елементів соціального захисту працівників підприємства є соціальна політика. Соціальна політика як основа управління соціальними відносинами на підприємстві – це сукупність заходів, спрямованих на розв'язання соціальних проблем, виділення пріоритетів на цьому шляху, пошук ресурсів і ефективних шляхів з формування команди, яка ухвалює соціально-відповідальні рішення для отримання найбільшого соціального ефекту за найменших управлінських витрат. Виходячи з цього створення ефективної системи соціального захисту на підприємствах є невід'ємною умовою розвитку всякого суспільства, особливо в умовах ринку, виступає необхідною платою суспільства та бізнесу за соціальний мир, стабільність соціальної системи та можливість нормальної господарської діяльності. В умовах сучасного виробництва окремі приватні заходи щодо поліпшення умов

праці, для попередження травматизму є неефективними. Тому здійснення їх повинно проходити комплексно, створюючи в загальній системі управління виробництвом підсистему керування безпекою праці, спрямованої на збереження здоров'я та працездатності людини. Розвиток цивілізованої держави може здійснюватися тільки разом з дією соціального захисту населення. [45, 46]

З метою підвищення ефективності соціальної політики та успішного використання її інструмента – соціального захисту запропоновано розробити Соціальний кодекс підприємства. Соціальний кодекс підприємства – це політика, скерована на підвищення ефективності виробництва, дисципліни праці, при цьому вирішуються соціальні, побутові питання працівників та членів їх сімей, враховуючи фінансові можливості підприємства.

Соціальний кодекс підприємства та його додержання може стати основою для формування соціальної відповідальності підприємства і підставою для суспільної оцінки його діяльності. Сукупність соціально-екологічних норм необхідна задля вияву чітких орієнтирів соціальної поведінки та створення певних шаблонів, які роз'яснюють поведінку підприємства, для підвищення рівня екологічності, раціональності у його діяльності. Визначення єдиних екологічних стандартів, поведінки окреслює межі діяльності й може стати еталоном при оцінці соціальної і екологічної діяльності підприємства, таким чином, кодекс постає інструментом соціальної політики підприємства.

Створення Соціального кодексу підприємства є лише одним із елементів формування й розвитку його соціальної діяльності на шляху розвитку ділової репутації підприємства. Необхідність забезпечення довіри суспільства та ефективного функціонування підприємства спонукають до побудови цілої соціальної інфраструктури, що допомагає виділити й упорядкувати діяльність підприємства, дозволяє чітко виписати ціннісно-нормативні складові діяльності.

Соціальний кодекс підприємства дасть можливість регулювати всі норми і права щодо соціального захисту працівників підприємства та його елементів,

що є необхідною умовою для покращення соціальних виплат і гарантій на підприємстві.

У межах вказаних напрямків компанії «Into-Sana» реалізується низка заходів соціального спрямування. Закріплення їх у вигляді Соціального кодексу підприємства стане гарантією того, що задекларовані принципи та методи управління стануть нормою життя підприємства і стануть основою його ефективної соціальної політики. Багато в чому Соціальний кодекс підприємства повторює норми колективного договору. Однак, колективний договір систематично переглядається, і певні норми соціального захисту, передбачені ним, можуть змінюватися, у той час як Соціальний кодекс підприємства гарантує, що основний перелік заходів соціального захисту залишиться незмінним і буде виконуватися впродовж багатьох років.

Для покращення регулювання і виплати соціальних норм і гарантій ми пропонуємо запровадити соціальний пакет для працівників підприємства та розробити Положення про соціальний пакет. Це дасть змогу роботодавцю більше фінансувати соціальний розвиток персоналу підприємства, поліпшити умов праці, матеріально-побутове, медичне обслуговування працівників; виділяти більше коштів на додаткові порівняно із законодавством трудові і соціально-побутові пільги для працівників підприємства. Працівникам, які успішно й сумлінно виконували свої трудові обов'язки, будуть надаватися, у першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування. Згідно цього положення працівники матимуть право вносити свої пропозиції щодо питань соціальної політики підприємства. [45]

Соціальний пакет – це сукупність усіх соціальних пільг, гарантій та виплат, що надаються чи мають надаватись працівникам, та включає в себе комплекс зобов'язань, який бере на себе роботодавець щодо трудового колективу. Соціальний пакет формують винагороди (виплати, заохочення, блага, гарантії, компенсації тощо) соціального характеру, що вирізняє їх від інших складових компенсаційного пакета. [46]

До складу Соціального пакета включають як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою.

Структура соціального пакету представлена на рисунку 3.2. [46]



Рис 3.2. Структура соціального пакету компанії «Into-Sana»

Соціальний пакет має розгалужену структуру, а саме: [45]

1. Базовий соціальний пакет. Він включає в себе: забезпечення умов праці, передбачених законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкове соціальне страхування; виплата в повному розмірі належної працівнику заробітної плати; надання соціальних пільг і гарантій, передбачених законодавством.

2. Мотиваційний соціальний пакет, який включає в себе:

–конкурентний соціальний пакет, який спрямований на: забезпечення

здоров'я; розвиток корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації працівників; мотивація праці; відпочинок та розваги;

–компенсаційний соціальний пакет, який передбачає: відшкодування особистих витрат, пов'язаних з роботою(на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або придбання житла в іншому місці).

При цьому базовий соціальний пакет або передбачені законодавством гарантії працівнику повинні охоплювати:

– забезпечення необхідних умов для виконання роботи праці, передбачених законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін (створення належних, безпечних, безпечних умов на робочих місцях працюючих, які відповідають нормам чинного законодавства);

– загальнообов'язкове державне соціальне страхування (згідно законодавству робітники платять єдиний соціальний внесок у розмірі 3,6%, а роботодавець сплачує 36,3%);

– виплата в повному розмірі належної працівнику заробітної плати (заробітна плата повинна бути не меншою за мінімальну, виплачуватися в строки, без затримки);

– надання соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою (тобто виплата соціального пакету працівникам підприємства як в матеріальній так і нематеріальній формах).

Виходячи з функцій соціального пакета, в його складі особливої уваги заслуговує мотиваційний пакет. Він поєднує в собі конкурентний та компенсаційний пакети. Мотиваційний пакет може бути визначений як матеріальні блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантії, передбачені законодавством. Він включає зокрема такі елементи, як недержавне пенсійне страхування, страхування життя та здоров'я від нещасного випадку, добровільне медичне страхування працівників та членів їх сімей. [44]

До складу пакета будуть входити:оплата певних медичних послуг, безкоштовні обіди, компенсація транспортних витрат і витрат на мобільний

зв'язок, доступ в Інтернет, оплата навчання і підвищення кваліфікації, надання безпроцентних позик на придбання житла або автомобіля, оплата житла для іногородніх співробітників.

Висновки до розділу 3

У результаті опрацювання слабких місць в управлінні соціально-психологічним кліматом в медичній компанії «Into-Sana»нами запропоновані шляхи оптимізації. У першу чергу це стосується методів діагностики соціально-психологічного клімату, а також забезпечення прийняття управлінських рішень, які сприятимуть формуванню почуття задоволеності від праці в колективі.

Запропонована система соціального забезпечення на підприємстві, що передбачає додаткове мотивування працівників до праці, зростання рівня задоволеності від роботи, згуртування колективу та підвищення авторитету керівника.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного кваліфікаційного дослідження системи управління соціально-психологічним кліматом медичної установи, можна зробити наступні висновки:

1. Керівник системи охорони здоров'я повинен вміти знаходити компроміси для досягнення цілей організації, а це можливо лише тоді, коли він усвідомлює і висловлює інтереси різних груп працівників організації, знаходить таке рішення, яке хоча б частково задовольняє всіх. Однак, приймати і висловлювати групові інтереси керівник може лише в такій мірі, в якій вони не суперечать інтересам всієї організації. Тому він зобов'язаний, незалежно від стилю керівництва, утримувати в своїх руках ініціативу при прийнятті будь-яких організаційних рішень.

2. Управлінець будь-якого рівня повинен вміти уникати будь-якого тиску на себе в процесі прийняття рішень. Він повинен передбачати наслідки своєї участі в груповому рішенні і для цього йому не слід давати втягувати себе в прийняття будь-якого рішення до тих пір, поки не стануть ясними всі обставини і не буде видно наслідки прийняття рішення.

3. З використанням аналітичного методу дослідження висвітлено основні принципи та шляхи формування управлінських рішень менеджерами в охороні здоров'я. Подано перелік вимог, яким повинно відповідати управлінське рішення на етапі його формування з метою отримання ефективного результату та досягнення поставлених цілей. Показані етапи вирішення проблем управлінцями. Здійснено наголос на ключові особливості для охорони здоров'я.

4. Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності управління трудовим колективом. Раціональні управлінські рішення, що приймаються органами управління різних рівнів, здійснюють визначальний вплив на поліпшення соціально-економічного стану медичної компанії «Into-Sana».

5. Створення Соціального кодексу підприємства є лише одним із елементів формування й розвитку його соціальної діяльності на шляху розвитку ділової репутації підприємства. Необхідність забезпечення довіри суспільства та ефективного функціонування підприємства спонукають до побудови цілої соціальної інфраструктури, що допомагає виділити й упорядкувати діяльність підприємства, дозволяє чітко виписати ціннісно-нормативні складові діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посібник. 2-ге вид. / О.В. Акіліна, Л.М. Ільч. – К.: Алерта, 2012. – 820 с.
2. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа /Бажан І.І. // Формування ринкових відносин в Україні. – 10'2003(31). – С. 69–74.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
4. Белик В.Д. Формування системи управління персоналом в умовах кризи [Електронний ресурс] / В.Д. Белик // Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет». Економічні науки. – 2013. – Вип. 152. – С. 258–262. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkaue_2013_152_39.pdf
5. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т.В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 3 '2006(1). – С. 185–190.
6. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грیشнова. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання – Прес, 2007. – 313 с.
7. Богоявленська Ю.В. Економіка та менеджмент праці: Навч. посіб. / Ю.В. Богоявленська, Є.І. Ходаківський – К.: Кондор, 2005. — 329 с.
8. Бортнік С.М. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства / С.М. Бортнік, М.В. Саган [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2013_2/21.pdf
9. Бублій М.П. Особливості управління персоналом малих та середніх підприємств [Електронний ресурс] / М.П. Бублій // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – № 2. – С. 445–452. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdy_2012_2_63.pdf

10. Виноградський Н.Д. Управління персоналом / Н.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид.: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
11. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства / Н.Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2006. – № 4. – С. 16–23.
12. Гармідер Л.Д. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посіб / Л.Д. Гармідер, С.О. Філатова; – Д.: 2013. – 638 с.
13. Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудова відносини: практикум / О.О. Герасименко. – К.: КНЕУ, 2013. – 381 с.
14. Горачук В. В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я / В. В. Горачук. - К. - Вінниця : Балюк І. Б., 2012. - 210 с.
15. Дикань Н.В. Менеджмент: Навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.:ЦУЛ, 2008. – 389 с.
16. Дудукало Г.О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу [Електронний ресурс] / Г.О.Дудукало // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 8. – С. 55–59. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_8_7.pdf
17. Дуракова І.Б. Управление персоналом: Учебное пособие / І.Б. Дуракова. – Омск, 2011. – 436 с.
18. Жилін О.І. Мотивація персоналу: Навч. посіб. / О.І. Жилін . – Х.: ХНЕУ, 2005. – 132 с.
19. Жукова О.А. Організація і методика економічного аналізу: Навч. посіб. / О.А. Жукова, Л.М. Киш; – В.: Вінницька газета, 2012. – 301 с.
20. Ізюмцева Н.В. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / Н.В. Ізюмцева, І.С. Кравченко, А.І. Маренич та інші. – К.: УБС НБУ, 2011. – 381 с.
21. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Навч. посіб. / П.З. Капустянський. – К.:, 2007. – 156 с.

22. Кармінська-Белоброва М.В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / М.В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 123–126. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep_2013_2_26.pdf

23. Концепція розробки та запровадження системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників. Міністерство праці та соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lir.lg.ua>.

24. Латишев Є. Еволюція менеджменту. Менеджер у системі охорони здоров'я / Є. Латишев // Управління закладом охорони здоров'я. - 2012. - № 4. - С. 34-49.

25. Лутай Л.А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах [Електронний ресурс] / Л.А. Лутай, В.О. Шпандарук // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 82–85. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecro_2013_3_23.pdf

26. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика: підруч. / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: ЦУЛ, 2012. – 360 с.

27. Менеджмент в охороні здоров'я : навчально-методичний посібник / [Ю. В. Вороненко, М. Г. Проданчук, Н. Г. Гойда [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Вороненка. - К. : Медицина України, 2014. - 334 с.

28. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудова відносини / А.В. Мерзляк. За ред. проф. Є. П. Михайлова. – К.: ЦУЛ, 2008. – 520 с.

29. Мороз М.М. Роль інформаційного забезпечення в системі управління персоналом [Електронний ресурс] / М.М. Мороз // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент. – 2012. – №2. – С. 182–190. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsuem_2012_2_21.pdf

30. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие/ Под ред. С. Ю. Трапицына. – Спб.: ООО «Книжный дом», 2007.

31. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.
32. Організація праці менеджера: навчальний посібник / [Виноградський М. Д., Шканова О. М.]. - К. : Кондор, 2002 - 518 с.
33. Орлова В. К. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал / В. К. Орлова, І. Б. Камінська // Економіка промисловості. – 2011. – № 4 (56). – С. 330–333.
34. Позднякова Л.О. Удосконалення управління персоналом як фактор підвищення ефективності [Електронний ресурс] / Л.О. Позднякова, К.В. Горобей // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. – 2014. – Вип. 146. – С. 115–119. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpudazt_2014_146_26.pdf
35. Праця України у 2012 році: Стат. зб. / Держстат України. – К., 2013. – 322 с.
36. Рижиков В.С. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навч. посібник / В.С. Рижиков. – К.: ЦНЛ, 2007. – 400 с.
37. Сайт державної служби зайнятості України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua>.
38. Семів Л.К. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / кол. авт.; за заг. ред. Л.К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
39. Скібіцька, Л.І. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька. – К.: ЦУЛ, 2010. – 360 с.
40. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
41. Тетарчук І.В. Трудове право України: навчальний посібник для підготовки до іспитів / упоряд. І.В. Тетарчук, Т.Є. Дяків. – К.: ЦУЛ, 2013. – 172с.
42. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / М.О. Тонюк // Економіка і управління. –

2011. – № 4. – С. 61–65. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econupr_2011_4_13.pdf.

43. Українське суспільство – 2013 (Думки, оцінки й умови життя населення України): Щорічне опитування населення України // Інститут соціології НАН України, 2013. – 96 с.

44. Цимбалюк С. Компенсацій пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 3–10.

45. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль / С. О. Цимбалюк // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2011. – № 1. – С. 39–47.

46. Юрков М. Соціальний пакет як різновид соціальної діяльності підприємства: правові аспекти / М. Юрков // Право України. – 2007. – № 7. – С. 38–41.

47. Decision Making Safer Healthcare Way of access [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.saferhealthcare.com/high-reliability-topics/decision-making/>.

48. Kristina L. A Decision-Making Model for More Effective Decision Making by Health Care Managers / L. Kristina // The Health Care Manager. - 2008. - № 2. - P. 118-127.

49. Taylor J. Transforming healthcare delivery with analytics. Improving outcomes and point-of-care decisioning / J. Taylor - CEO, Decision Management Solutions, 2010. - 9 p.

ДОДАТКИ