

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Технології коучингу в управлінні персоналом підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР  
«МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 8м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Мосунової  
Дарини Максимівни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Сичова  
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська  
Валентина Миколаївна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	7
1.1. Сучасні технології управління персоналом: види та сфери застосування .....	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності застосування коучинг-технологій в управлінні персоналом .....	11
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ»</b> .....	16
2.1 Аналіз діяльності лікувально-діагностичного центру.....	16
2.2 Дослідження особливостей використання сучасних технологій в управлінні персоналом підприємства .....	24
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ»</b> .....	35
3.1. Розробка програми заходів щодо впровадження технології коучингу в управлінні персоналом лікувально-діагностичного центру .....	35
3.2. Інформаційне і організаційне забезпечення реалізації програми заходів щодо впровадження технології коучингу в управлінні персоналом підприємства.....	40
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	48
<b>ДОДАТКИ</b> .....	54

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням персоналу. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками. Персонал підприємства має індивідуальні орієнтири, цінності та специфічні риси, які дозволяють генерувати, втілювати в реальність всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Він є важливою детермінантою успішного розвитку підприємства. Тому управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом. Актуальність теми донеообхідноження зумовлена об'єктивними потребами у розвитку нових форм управління персоналом підприємства. Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Г. Мельник, Ю.М. Швальб, Т.Ю.Базаров, А.П. Бовтрук, А.М.Колот, А.І.Кочетков, М.Х.Мескон, Ф.Хедоури, В.О. Храмов, Ю.А. Ципкін, В.И. Шкатулла, Г.В.Щокін. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорус. Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ. Актуальність і важливість питань застосування сучасних технологій

управління персоналом підприємства обумовили вибір теми даного донеобхідноження, а також, його мету і завдання.

*Метою донеобхідноження є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо застосування технологій коучингу в управлінні персоналом лікувально-діагностичного центру.*

Для досягнення мети виконано наступні *завдання*:

- 1) донеобхідножено сучасні технології управління персоналом;
- 2) обґрунтовано методичні підходи до оцінювання результативності застосування технологій коучингу в управлінні персоналу;
- 3) проведено аналіз діяльності лікувально-діагностичного центру;
- 4) донеобхідножено особливості використання сучасних технологій управління персоналом підприємства;
- 5) розроблено програму заходів щодо впровадження технології коучингу в управлінні персоналом лікувально-діагностичного центру;
- 6) запропоновано інформаційне і організаційне забезпечення реалізації програми заходів щодо впровадження технології коучингу в управлінні персоналом підприємства.

*Предмет донеобхідноження – методичні та практичні аспекти процесу застосування технологій коучингу в діяльності підприємства.*

*Об'єктом донеобхідноження виступає процес застосування технологій коучингу в діяльності ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ».*

*Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних із застосуванням технологій коучингу в управлінні персоналом підприємства (Дод.Б, Г, В, Е). В процесі донеобхідноження одержано такі наукові результати:*

- уточнено сутність та зміст понять «коучинг»;

– запропоновано заходи щодо удосконалення системи атестації та навчання персоналу лікувально-діагностичного центру;

– запропоновано рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу лікувально-діагностичного центру.

*Практичне значення роботи* полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності, виправити помилки, що вже існують досить довгий час та вплинути на нові результати роботи підприємства.

*Методи донеобхідноження* спирається на збір, узагальнення, систематизацію, аналіз інформації. Результати роботи мають практичне значення. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи донеобхідноження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, методи спостереження використаний при донеобхідноженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи управління персоналом. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення. Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи управління персоналом. Метод порівняння був застосований при донеобхідноженні як теоретичних основ поняття «управління персоналом», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази донеобхідноження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології управління персоналом в організації та схеми організаційної структури управління підприємством. Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

*Інформаційною базою* для виконання аналітичної частини випускної кваліфікаційної роботи послужили наукові праці провідних вітчизняних і

закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту.

*Апробація.* Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті на тему: «Технології коучингу в управлінні персоналом підприємства» та опубліковані у збірнику наукових праць молодих вчених ФЕМП Київського національного торговельно-економічного університету «Менеджмент: імперативи та виклики», Частина 2, 2020 рік (додаток А).

*Практичне значення* полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом для вдосконалення операційних процесів управління та результатів роботи підприємства.

*Структура роботи.* Робота викладена на 49 сторінках, в т.ч. містить 9 таблиць та 9 рисунків, 10 додатків, список використаних джерел, який нараховує 37 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Сучасні технології управління персоналом: види та сфери застосування

Персонал загалом та кожний окремий працівник, є головним об'єктом системи управління персоналом.

Суб'єкт управління персоналом – керівники різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби [1].

Управління персоналом базується на законах та закономірностях, які вивчають різні науки, що пов'язані з теоріями управління, інформаційними технологіями управління персоналом, менеджменту, психофізіологічної діяльності тощо.

Управління персоналом, а також коучинг, є новим поняттям в Україні.

Поділяємо думку Джона Уйтмора стосовно того, що коучинг – це розкриття потенціалу людини, щоб максимізувати свої власні результати. Що допомагає їй вчитися, а не вчити її [2].

В той час як в закордонній практиці застосування коучингу є зрозумілим та звичайним явищем для кожного підприємства. Хочу зазначити, що вітчизняних донеообхідників цієї теми не так багато, тому деякі питання та пошук вирішення необхідно шукати у кваліфікованих закордонних коучів.

Передумовою коучингу є:

1. Технологізація організаційних процесів
2. Розвиток тенденції партнерства, відкритого діалогу

З огляду управління, коучинг це самостійний вид діяльності, або вид управління. Він може впроваджуватися як певні коуч-сесії або може бути інтегрований в поточне управління командою або відділом [3].

У будь-якому випадку, мета в тому, щоб мотивувати людей вирішувати проблеми самостійно, а не направляти їх назад до свого тренера.

Спеціалісти цієї сфери – коучі багато уваги приділяють створенню комфортного для кожного середовища та потрібної робочої атмосфери, адаптації робітників, де люди можуть працювати якомога більше та ефективніше. Коучинг це мистецтво підвищення продуктивності праці, процес створення умов в яких людина буде почувати себе вільно, спокійно, захищено, зможе побудувати триваючі відносини, які допоможуть отримати потрібний результат, процес розвитку особистісного росту кожного робітника.

Отже, коуч (тренер) сприяє підвищенню праці, самостійного навчання, набуття життєвого досвіду засобами цілеспрямованого, орієнтовного на результат, систематичного процесу. Основна тема – орієнтація на окремого індивіда і на його особистісний розвиток [4].

Коучинг зачіпає різні сфери життя. На цьому різноманітті ґрунтується одна з класифікацій, що виділяє основні види коучингу.

*Таблиця 1.1*

### **Види коучингу та їх аналіз**

Види коучингу:	Різновиди	Характеристика
1	2	3
Бізнес-коучинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративний коучинг;</li> <li>- коучинг по перетворенню бізнесу;</li> <li>- коучинг з побудови ділових відносин;</li> <li>- коучинг по створенню місії компанії.</li> </ul>	Бізнес коучинг цей метод ідеально підходить для бізнесу, його суть полягає в допомозі клієнту вийти на новий рівень, чітко поставити цілі. Коуч допоможе скласти план дій для успішної побудови кар'єри. Коучинг в бізнесі може бути: індивідуальним (коучинг перших осіб, executive коучинг), командним (коучинг команд, проектний коучинг) [5].



## Закінчення табл.1.1

Види коучингу: 1	Різновиди 2	Характеристика 3
Корпоративний коучинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кар'єрний коучинг;</li> <li>- коучинг індивідуальної ефективності співробітника;</li> <li>- коучинг розвитку навичок керівника;</li> <li>- командний коучинг.</li> </ul>	<p>Для корпоративного коучингу характерні два основні методи. Перший метод полягає в структуруванні міжособистісних і професійних відносин в колективі.</p> <p>Другий метод заснований на плануванні і мотивації.</p> <p>Коуч-курси допомагають співробітникам розкрити свій потенціал, стати більш ініціативними і сумлінними.</p> <p>Корпоративний коучинг - коучинг здійснюється корпоративними коучами, які працюють з внутрішніми клієнтами.</p>
Лайф-коучинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коучинг по мотивації прагненим цінностям;</li> <li>- коучинг за програмними цілями і результатами;</li> <li>- коучинг з побудови кар'єри;</li> <li>сімейний коучинг;</li> <li>- коучинг по добробуту, перетворення життя</li> </ul>	<p>Основу лайф-коучингу становить навчання постановці цілей. Коуч допомагає клієнту краще зрозуміти себе і свої справжні бажання, розставити пріоритети. Людина починає відчувати себе впевненіше, розуміє необхідність роботи «тут і зараз» для створення бажаного майбутнього [6]. Об'єктом коучингу є аспекти, пов'язані з життям клієнта за межами його ділової активності / роботи.</p>

*Джерело: складено автором на основі аналізу даних коучингу {5,6}*

#### Переваги використання коучингу:

- 1) підвищення продуктивності праці;
- 2) створення здорової атмосфери в колективі;
- 3) сприяння самостійності членів команди ( зробити їх менш залежними від керівника);
- 4) допомога керівнику абстрагуватися від виконання частини роботи;
- 5) менш напружений робочий процес через відсутність рутинного ефекту;
- б) розкриття потенціалу співробітників.

Найважливіше, що потрібно керівнику донести персоналу – це те, що коучинг двосторонній спільний процес, де тренер і людина, котру тренують (клієнт) працюють над вдосконаленням себе як індивіда разом.

До основних принципів коучингу відносять такі:

– Принцип усвідомленості і відповідальності.

Робота на рівні свідомості, служить для розширення меж усвідомлення дійсності. Головна техніка коуча – опитувальна технологія, яка потрібна для аналізу вирішення завдань.

– Принцип відсутності експертної позиції.

Коуч – не експерт, який висловлює свою думку, точку зору, не дає поради або готових рішень та не переносить всій досвід на клієнта. Цей принцип є найскладнішим в підготовці коуч-консультантів, а також найголовніший принцип, який відрізняє коучинг від психотерапії або консалтингу. Учень сам робить наступний крок до прийняття рішення, для того щоб приблизитись до своєї мети і сам несе відповідальність за ці дії [26].

Отже, впровадження технології коучингу в конкретний бізнес починається через власника компанії, тобто згори. Саме власник має чітко визначати місію, цілі і стратегії розвитку своєї компанії та розуміти в першу чергу самого себе.

Технологія працює в тих компаніях, де власник готовий інвестувати в розвиток свого персоналу, бажає, щоб його персонал був вмотивованим, ініціативним, відповідальним, щирим, готовим генерувати й втілювати нові ідеї. Після навчання коучингу або отримання послуг коуча власник компанії краще починає розуміти самого себе, бачить свої істинні стратегії ведення бізнесу, цілі, цінності, пріоритети, візуалізує свій бізнес та планує його на 5 і 10 років вперед, формує свою чітку місію, прибирає страхи та перешкоди, обмеження для досягнення поставлених цілей тощо.

Застосовуючи технологію коучингу, власник компанії за допомогою правильно сформованих і поставлених питань та інших технік може відкрити потенціал свого персоналу, продемонструвати його цінність й значимість для компанії, надихнути та надати необхідне «пальне» для реалізації поставлених цілей.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності застосування коучинг-технологій в управлінні персоналом**

Впровадження концепцій управління є ключовим напрямом в ефективній діяльності відділу управління персоналом на підприємстві. Ця концепція широко використовується закордонними лідерами в сфері управління персоналом.

Важливою для замовника є оцінка результативності коучингу. Якщо замовником є керівник або власник фірми, то йому важливо розуміти, чи будуть відшкодовані кошти, які було вкладено у коучинг для співробітників, чи є ефект який можна виміряти. Замовником ефект часто виражається в об'єктивних показниках змін - зростання прибутку, зниження витрат тощо.

Безумовно практику коучингу застосовують не в кожній компанії – він підходить організаціям, де є орієнтир не тільки на результат, а й на відносини [7]. Насамперед, щоб спланувати організацію коучингу працівники беруть участь у міні-опитуванні. Це опитування зможе дати відповідь на питання чи готовий колектив до роботи із коучем. Приклад опитування у Дод. Б.

Метою коучингу є допомога клієнту (співробітнику) розвинути компетенції і усунути обмеження для досягнення значущих і стійких змін у професійній і особистій сферах життя.

Завдання коуч-сесії – вийти на ступінь вище разом з клієнтом (співробітником) до досягнення його цілей.

Коучинг сесією називають періодичний і структурований захід, в перебігу якого коуч (керівник) взаємодіє з клієнтом (співробітником). Зазвичай триває 60-90 хвилин.

Після закінчення сесії оцінка результативності проводиться майже завжди. Насамперед коуч надає можливість клієнту висловитися щодо того, які сталися внутрішні зміни за час сесії, а потім висловлюється сам. Варто зазначити, що часто клієнт ґрунтується у своїх оцінках на актуальному самовідчутті, суб'єктивному почутті задоволеності від сесії. У більшості

випадків ці відчуття позитивні, що пов'язано не тільки з реальним просуванням у коучингу, а й з ефектом зняття напруги при закінченні сеансу, тому на цей зворотний зв'язок не завжди можна повністю покладатися. Зміни можуть відбутися тільки тоді, коли клієнт почне виконувати поставлений план дій [8].

Друга оцінка ефективності проводиться через 72 год. після закінчення коучингу, коли клієнт відпрацював те, що відбувалося на сесії, і повинен зробити перші кроки. Таку оцінку можна провести, наприклад зателефонувавши клієнту і запитавши про те, як просувається виконання плану. Якщо клієнт починає відкладати початок дій і через 72 год. ще не приступив до їх здійснення (якщо це було передбачено планом), то коучинг, скоріше за все, не був настільки ефективним, як здавалося безпосередньо після сесії.

Наступну оцінку бажано провести через шість місяців, після останньої сесії, так як через цей термін, як правило, можна чітко оцінити зміни, що відбулися. Якщо за минулий час були розпочаті зміни, то їх «плоди» вже повинні проявитися. Для оцінювання можна використовувати спеціально розроблені опитувальники, які можна надіслати клієнтові електронною поштою.

Останнє вимірювання відбувається через той проміжок часу, коли можна оцінити результативність виконання проекту. Але необхідно враховувати, що на реалізацію проекту можуть вплинути фактори, які не пов'язані з коучингом, наприклад, зміна фінансування або економічна ситуація в країні та в цілому. Тому невдачі не необхідно оцінювати як абсолютну неефективність коучингу, варто проаналізувати їх причини. Зрештою клієнт може просто поміняти свою мету в зв'язку з її неактуальністю на даний момент.

### Методи оцінювання результативності і застосування коучинг-технологій

№ пор.	Метод	Визначення методу
1	Job shadowing (тінізація роботи)	Адаптивний метод управління персоналом. Метод передбачає те, що новий співробітник деякий час (наприклад: випробувальний термін) спостерігає за діями та виконанням роботи більш досвідченого працівника, який, в свою чергу, допомагає, обговорює з ним виробничі ситуації протягом робочого дня і отримує неабиякий досвід та якісний call-back (зворотній зв'язок).
2	Buddying	Адаптивний метод управління персоналом. Це побудова рівних дружніх відносин із колегою, які проявляються у підтримці та допомозі, як зі сторони колеги, так і, в деякій мірі, зі сторони керівництва. Ідея захисту однієї людини іншою для досягнення її результатів та цілей.
3	Грейдинг	Метод який допоможе встановити оптимальний рівень оплати праці кожного працівника, шляхом ранжування посад за групами, які відповідають їх значущості для організації або підприємства, таким чином забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади для підприємства з її значимістю на ринку праці. Можна зробити висновок, що технологія грейдингу здійснює як розподіл посад за значимістю для підприємства, встановлення грейдів та їх тарифікацію, так і регулювання меж грейдів відповідно до оплати праці на ринку. Також даний метод дозволяє впровадити системний підхід щодо оцінки посад, правильне формування вимог до них, якісної атестації робітників задля оцінки рівня їх компетенції та продуктивності, а також реалізацію можливого зростання по кар'єрній сходинці [6, с. 71].
4	Гейміфікація	Метод який базується на ігровій моделі та одночасно має на меті мотивування і навчання персоналу. Прикладом може бути онлайн гра: працівникам надається завдання, вони їх виконують і отримують винагороди. Безперечно, такий метод більш звичний для людей покоління Z, але впровадивши такий інноваційний метод і в колектив старшої вікової категорії, можна, по-перше залучити персонал до поглиблення в цифрові технології, та вплинути на злиття колективу різного віку. Також актуальним цей метод буде для людей, які звикли отримувати винагороду за певні виконані дії (наприклад в дитинстві ми отримували солодке тільки після того, як з'їмо перше), а також для азартних людей, або для тих, кому важлива сама суть отримання винагороди. Цей метод охоплює майже всі психотипи та часто ґрунтується на принципах миттєвого зв'язку. Основна мета перетворюється в велику гру, в якій багато рівнів (тобто мета дробиться на безліч маленьких віртуальних). Геймер завжди бачить свій результат та прогрес, як великий, так і малий. Для робітників даний метод стає способом зняти напругу від відчуття рутини і створити додаткову мотивацію до роботи (попрацював 2 години – обов'язково пограй у гру). Для більшості працівників розваги та ігри на робочому місці підвищують продуктивність і якість праці персоналу. У них формується поняття цілі компанії, вони краще розуміють поставлені перед ними завдання. Також було виявлено, що метод гейміфікації не залежить від специфіки компанії або відділу.
4	Асесмент-центр	Метод який допомагає об'єктивно оцінити персонал. Ця технологія дає можливість комплексно оцінити компетенції, необхідних для роботи на даній посаді, заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності. Також цей метод дозволяє оцінити реальні якості: кваліфікацію та психологічні особливості; з'ясувати відповідність до вимог посадової позиції, а також виявити потенціал можливостей фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій.

Джерело: складено автором на основі аналізу даних методичного оцінювання

Методи управління зазнали радикальних змін та стали всесвітнім трендом. Під управлінською технологією необхідно розуміти методику або сукупність функцій управління для досягнення поставленої мети компанії.

Сучасні організації, крім того, що використовують новітні управлінські технології, також автоматизують рутинні процеси у своїй діяльності, тобто успішно користуються інформаційними технологіями, що дозволяє більш ефективно задіяти сучасні методи управління персоналом.

Проаналізувавши тренди HR-управління, можна виділити:

- використання штучного інтелекту;
- запровадження змішаного навчання в управлінні, а також підвищенні кваліфікації;
- розкриття талантів;
- мотивування персоналу задля досягнення спільної мети.

Така технологія управління включає перспективні програми для формування кваліфікованої команди працівників з високим рівнем умотивованості та креативності. Безумовно, що мотивація персоналу можлива тільки при умові гідного рівня соціального забезпечення. Щоб сприяти розвитку інноваційних змін в структурі праці необхідно проводити заходи щодо стимулювання людського потенціалу до розвитку, особливо його інтелектуальної складової. Структуровані особливості використання управлінських та інформаційних технологій в управлінні людськими ресурсами допомагає побачити слабкі сторони в організації і сформувати чіткий план дій, щодо удосконалення.

Внутрішня структура служби управління персоналом передбачає розвиток талантів їх співробітників, залучає та мотивує людей до приєднання в участі у низці проектів. Це дозволяє виділити кожного індивіда та залучити до місії-стратегії компанії від організаційної, до окремих реалізацій бізнес-процесів. Така технологія управління дає можливість компанії мати свою власну стратегічну ціль, яка охоплює своїми інформаційними технологіями,

кожного співробітника та дає можливість оцінити, проаналізувати діяльність кожного працівника.

Таким чином, для ефективного використання коучингу, потрібно удосконалювати знання та навички, які мають бути більш доступними не лише для спеціалістів, а й для працівників. Складно передбачити розвиток коучингу, як інструменту управління, але можна чітко сказати, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент управління та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Принципи коучингу відобразатимуть закономірності розвитку підприємств, закладатимуть основу нової теорії управління враховуючи тенденції розвитку трудового потенціалу; будуть враховувати соціальнопсихологічні, адміністративні, економічні та інші методи, управлінські рішення тощо, тобто сукупність елементів, які створюють основу ефективного управління потенціалом працівників.

Отже, оцінка ефективності коучингу буде багато в чому залежати від ряду факторів, в числі яких, далеко не останню роль відіграє внутрішня мотивація людини, а також його готовність до побудови довірливих відносин зі своїм наставником. Тільки в цьому випадку коучинг дасть очікуваний ефект і дійсно зможе принести у компанію якісно нові зміни.

## РОЗДІЛ 2

### ДОНЕОБХІДНОЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПІТ»

#### 2.1 Аналіз діяльності лікувально-діагностичного центру

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПІТ» (далі по тексті використовується скорочена назва МЦ «Агапіт») - це лікувально-діагностичний центр, який надає кваліфіковану стаціонарну та амбулаторно-поліклінічну допомогу населенню. Основні завдання центру полягають у профілактиці і оздоровленні верхніх дихальних шляхів, частих простудних захворювань (ГРВІ, ГРЗ, бронхіти, ангіни, ларингіти, трахеїти, пневмонії), захворювань ЛОР-органів, аларгозов і поліноз, шкірних захворювань, стресів, депресій, захворювань серцево-судинної системи, синдрому хронічної втоми тощо.

МЦ «Агапіт» формується з вищого керівництва яким безпосередньо керує директор МЦ «Агапіт», який встановлює та затверджує штатний розклад і структуру клініки.

У медичному центрі приватна організаційно-правова форма. Також необхідно зазначити, що МЦ «Агапіт» обладнаний спеціалізованим медичним обладнанням, інвентарем та іншим майном, користується правами юридичної особи. У центрі є офіційна печатка із зазначенням повного найменування клініки.

Як і будь-яка інша установа, яка здійснює виробничо-господарську діяльність, МЦ «Агапіт» отримує дохід, з якого сплачуються певні податки і платежі у бюджет. Засобами, які залишаються у клініці після сплати податків і платежів, клініка розпоряджається на свій розсуд.



МЦ «Агапіт» окрім невідкладної медичної допомоги, консультативного прийому лікарів, ендоскопічної діагностики, ультразвукової діагностики, щеплень, вакцинацій, стоматології, рентгенографії, також надаються такі послуги, як: фізіотерапії, масажі, кисневі коктейлі, інгаляція, тубусний кварц. Для запису у клініку використовуються сучасні телекомунікаційні технології, в тому числі, доступна онлайн-запис на сайті клініки. В тому числі проводиться лікування хворих на Covid-19, також в режимі онлайн.

Розглянемо функції МЦ «Агапіт»:

- 1.Надання послуг пацієнтам у широкому діапазоні.
- 2.Проведення діагностичного обстеження за участю фахівців різного профілю, залучаючи співробітників інших медичних філій.
- 3.Реалізація лікувальних та медичних заходів, враховуючи медичні характеристики (клінічні протипоказання і показання)
- 4.Орієнтація пацієнтів на здоровий спосіб життя.

Колектив центру, який працює вже п'ять років та надав допомогу понад 50000 тисячам пацієнтів, дотримується принципів і цінностей медицини. Слоган клініки: – МЦ «Агапіт» - це справжня медична допомога».

МЦ «Агапіт» має матричну систему управління. В рамках даної системи відбувається управління клінікою за двома напрямками. Адміністративне управління - управління філіями як юридичними особами в межах організаційної структури центру. Для здійснення адміністративного управління застосовується механізм корпоративного управління - реалізація прав головного філії як головної ланки за допомогою участі представників головного офісу в органах управління філій. Другий вид управління - функціональне управління. Це координація по напрямками підтримки і контролю в межах клініки в цілому і по напрямками бізнесу окремо. Контрольними службами в клініці виступають служба внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю.

Головною фінансовою службою МЦ «Агапіт» є фінансовий відділ, який займається плануванням, контролем і розподілом фінансових коштів в клініці.

Успішність роботи медичного закладу в значній мірі визначає рівень управління. Великого значення набуває чітке позначення функціональних обов'язків усіх посадових осіб, які працюють в клініці.

Організаційно-функціональна структура клініки представлена на

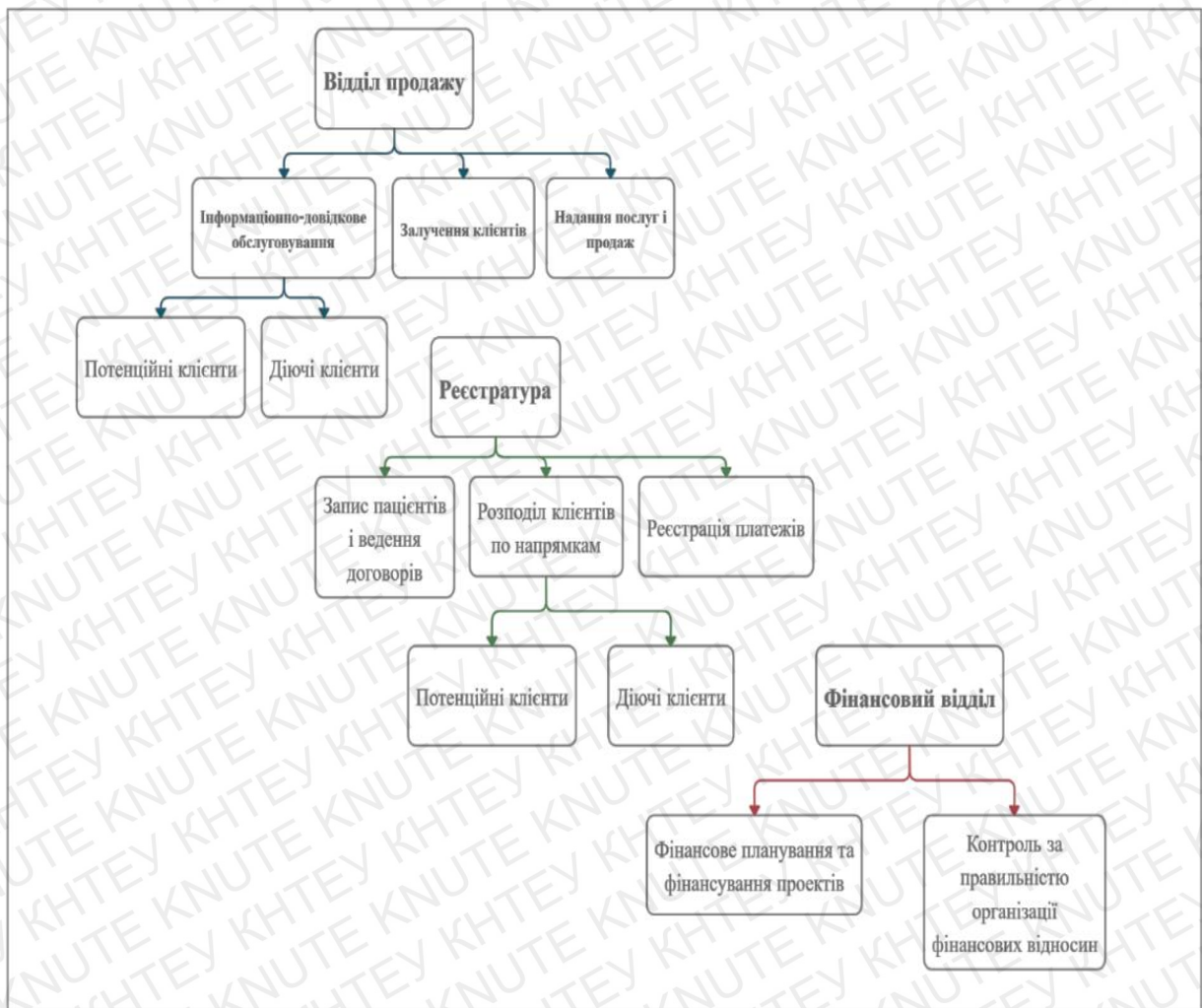


Рис.2.1. Організаційно - функціональна структура клініки МЦ «Агапіт»

*Джерело: складено автором на основі проаналізованої інформації*

Структура клініки складається з трьох основних структурних одиниць (відділ продажів, реєстратура, фінансовий відділ).

Відділ продажів займається залученням пацієнтів, здійснює інформаційно-довідкове обслуговування потенційних і діючих клієнтів, здійснює продаж товарів клініки і надає послуги.

Фінансовий відділ здійснює контроль над правильністю організації фінансових відносин в клініці, займається фінансовим плануванням і фінансуванням проектів. До його складу входять начальник фінансового відділу, бухгалтер і кілька економістів.

Реєстратура розподіляє потенційних і діючих клієнтів по фахівцям, обслуговує діючі проекти, здійснює реєстрацію платежів і ведення договорів.

Будь-яке відвідування клініки клієнтом починається в реєстратурі. Реєстратура - це головне структурний підрозділ клініки по організації прийому пацієнтів. Коли пацієнт звертається до реєстратора, він направляє його до потрібного фахівця, укладає договір з пацієнтом і реєструє оплату.

Рациональна організація прийому пацієнтів створена для того щоб підвищити ефективність фінансової складової з подальшим збільшенням прибутку установи.

Управління фінансовим потоком в клініці забезпечується впровадженням прогресивних форм організації фінансового планування і контролю, а також шляхом вдосконалення існуючих форм роботи фінансового відділу. Загальна інформація про клініку не дає можливості отримати повне уявлення про існуючі бізнес-процесах, тому проаналізуємо також виробничо-господарську діяльність клініки.

МЦ «Агапіт» веде оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, надає державним органам інформацію, яка потрібна для оподаткування та ведення загальнодержавної системи збору і обробки економічної інформації. Предметом аналізу господарської діяльності центру виступають економічні процеси в певних умовах, ресурси, господарська діяльність, бухгалтерські дані, фонди та результати виробничої діяльності показники лікувально-діагностичної діяльності).

Джерелами формування майна, включаючи фінансові результати, в клініці виступають:

- прибуток, яка отримана від реалізації продукції, а також від інших видів діяльності;
- амортизаційні відрахування;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування фізичних і юридичних осіб;

інші джерела, які допускаються законодавством України.

Основним та єдиним джерелом формування майна є прибуток підприємства.

Таблиця 2.1

#### Прибуток підприємства в динаміці (тис. грн.)

Рік	2016	2017	2018	2019
Чистий прибуток	891,4	879,6	316,6	925,0

Джерело: складено автором на основі даних МЦ «Аганіт»

Підприємство є стабільно прибутковим. Хоча був суттєвий спад в 2018 році. Але вже в 2019 році показник прибутку знову виріс. При тому що чистий дохід від реалізації послуг постійно збільшується, прибуток зростає не пропорційно. Причина - в збільшенні собівартості реалізованих послуг і в основному за рахунок збільшення фонду заробітної плати та відповідних нарахувань на заробітну плату.

Згідно балансу загальна вартість майна підприємства на 31 грудня 2019 р. склала 4 837,3 млн. грн. і порівняно з вартістю майна за попередній період збільшилась на 1 721,1 тис. грн. чи на 55,23 %.

Зміни у структурі активів відбулися в частині збільшення залишків на розрахункових рахунках та збільшення основних фондів. Підприємство змінило стратегію щодо основних фондів: якщо раніше основні фонди медичного призначення підприємство орендувало, то зараз медичне

обладнання підприємство купує. Так вже в 2019 році було закуплене обладнання на 806,7 тис. грн.

Виходячи з того, що підприємство на протязі 2014-2018 років в основному орендувало основні фонди, амортизаційні нарахування незначні та не є джерелом формування майна. Кредитами банків підприємство не користувалося, безоплатних внесків та інших джерел формування майна не використовувалося.

У процесі здійснення діяльності установи відбувається постійний рух основних фінансів. Установа набуває основні фінанси за рахунок таких джерел, як кошти бюджету, на умовах оренди, позабюджетні кошти, безоплатного перерахування. Причинами вибуття можуть бути реалізація об'єктів, повний фізичний знос, моральний знос, реконструкція, стихійні лиха.

Значення аналізу основних засобів полягає в тому, що, завдяки йому є можливість визначитися зі шляхами підвищення ефективності використання об'єктів основних засобів, напланувати комплекс заходів щодо поліпшення їх стану і збереження.

Головною метою структури управління МЦ «Агапіт» є своєчасність та ефективність надання медичних послуг кваліфікованими кадрами організації.

Головний лікар МЦ «Агапіт» координує і контролює діяльність установи, в його функціональні обов'язки входить:

- законодавчо закріплене керівництво;
- захищає інтереси організації в представницьких органах;
- організовує діяльності медичної установи, займається матеріально - технічним оснащенням, несе відповідальність за прийняті рішення;
- планує, координує, аналізує (виробничу і фінансову діяльність установи, подає звітність за зобов'язаннями і запитами), контролює діяльність, відповідно до наказів, нормативної, локальної документації, стандартам і нормам охорони здоров'я.

## Кадровий склад ТОВ МЦ «АГАПТ»

№ пор	Категорія		Вища освіта	Середня спеціальна освіта	Середня освіта
1.	Адміністративно-управлінський персонал		7		
	В т.ч.				
1.1.		Директор	1		
1.2.		Головний бухгалтер	1		
1.3.		Комерційний директор	1		
1.4.		Головний лікар	1		
1.5.		Головна медична сестра			
1.6.		Бухгалтерія	2		
1.7.		Інспектор відділу кадрів	1		
2.	Основний виробничий персонал		50		
	В т.ч.				
2.1.		Лікарі	50		
3.	Допоміжний персонал		7	12	6
	В т.ч.				
		Медичні сестри		4	
		Санітарки			4
		Контакт центр	5		
		Адміністратори		6	
		Касири		2	
		Охорона			2
		Завгосп	1		
		Програміст	1		
4.	ВСЬОГО		64	12	6

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Функція управління діяльністю медичної організації підсумовується роботою підрозділів і їх керівної ланки. Багатопрофільній установі властиві різні види організаційних структур управління. Діяльність МЦ «Агапті» організована на базі лінійно функціональної структури управління, накази виконуються грамотно і точно. Вся відповідальність за прийняті рішення лягає на плечі лінійного керівника, саме йому підпорядковується колектив. Кожен функціональний відділ відповідає за закріплену діяльність, збирає і

аналізує статистику, складає звіти у відповідний період. І тільки спільна робота всіх ланок цього ланцюга призводить до результативної діяльності всієї організації.

В основі надання медичної допомоги має значення здоров'я населення, турбота про людей, про майбутнє країни, так як людина є головною одиницею життєдіяльності. Але піклуючись про інших керівництво повинне спланувати роботу колективу з найменшими витратами трудового ресурсу організації, діяльність повинна бути на користь, як одним, так і іншим зацікавленим особам.

Організаційна структура управління персоналом медичної організації - це взаємозв'язок прав і обов'язків, функції і влади в діяльності установи, при досягненні намічених цілей шляхом вирішення поставлених завдань.

Лінійно - функціональна структура допомагає у вирішенні завдань керівництва, за допомогою виконавців, її основа - спеціалізація управлінської діяльності по функціональним підрозділам установи. Формується ієрархія функцій зверху вниз. Лінійно - функціональна структура має свої позитивні сторони і недоліки (рис. 2.2).

Позитивні сторони	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найбільш детальна підготовка задач і рішень, пов'язаних з кваліфікацією співробітників.</li> <li>2. Звільнення головного керівництва від аналізу проблем по ланках.</li> <li>3. Залучення експертів у міру необхідності.</li> <li>4. Професійна мотивація в структурі управління медичної організацією.</li> <li>5. Зниження копіювання функцій.</li> <li>6. Координації функціональної діяльності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найменша взаємодія на горизонтальному рівні, виникнення суперечок, конфліктних ситуацій.</li> <li>2. Формальність відповідальності в реалізації діяльності, рішення і виконання провадиться різними людьми.</li> <li>3. Максимальна централізація по вертикалі.</li> <li>4. Багатопрофільність призводить до збільшення обсягу роботи керівного складу через необхідності погодження рішення по функціональним службам.</li> </ol>

Рис.2.2. Переваги і недоліки організаційної структури управління МЦ «Агапіт»

*Джерело: сформовано на основі опрацювання даних наданих МЦ «Агапіт»*

Схарактеризувавши переваги і недоліки організаційної структури, необхідно підтримувати єдність у напрямку вектора діяльності керівного складу медичної організації, для дотримання ієрархії взаємин.

Для раціональної взаємодії всіх служб, при виконанні стратегії розвитку медичної організації, необхідно чітко і ясно ставити мету, віддавати розпорядження, виконувати накази, виконувати функціональні обов'язки, відповідно до кваліфікації працівника, постійно підвищуючи шляхом навчання - теоретичні знання та практичні навички, стимулюючи персонал, все це дозволить досягти позитивних результатів роботи в найбільш короткі терміни.

## **2.2 Дослідження особливостей використання сучасних технологій в управлінні персоналом підприємства**

МЦ «Агапіт» є конкуруючим суб'єктом на ринку медичних послуг, ефективність діяльності установи залежить від здатності адаптуватися до постійно мінливих умов.

Раціональні напрямки в кадровій роботі з медичними працівниками включають заходи, необхідні для управління персоналом в сфері охорони здоров'я:

- загальні організаційні дії: організація відділів по роботі з кадрами; планування кадрового ресурсу, кваліфікація і сертифікація кадрів,
- атестація робочого місця,
- створення єдиної, резервної кадрової бази;
- навчання керівників теоретичного комплексу методів управління кадрами в медичному закладі;
- формування системи кадрової роботи, розробка програм, що регулюють і контролюють базу кадрового складу і роботу з ним.



Кадрова структура установи - адміністративно-управлінський персонал: головний лікар, заступники головного лікаря, фахівці, інженери, економісти, відділ бухгалтерії, відділ кадрів і т.д; медичний персонал: лікарі, фельдшери, медичні сестри, фармацевти, санітари, дезінфектори тощо; співробітники господарського, обслуговуючого відділу

Наймання персоналу здійснює відділ кадрів. Підбір і відбір співробітників ґрунтується на положення про кадрову роботу керівників структурних підрозділів, на жаль більш раціонального підходу до управління кадровим потенціалом в установі поки не існує.

Спеціаліст відділу кадрів МЦ «Агапіт» , від імені головного лікаря, роботодавця медичної організації, здійснює набір кадрового складу з медичною освітою, без освіти для інших видів діяльності. Існують наступні методи набору персоналу:

- активні методи – набір кадрів з навчальних закладів, центру зайнятості (презентації, розміщення оголошень робочих місць на Work.ua,rabota.ua);
- пасивні методи – засоби масової інформації (оголошення, реклама), особи пропонують самі себе.

Визначити методом тестування професійні знання, методом практичних маніпуляцій, а так само характеристикою з попереднього місця роботи навички, компетентність претендента. Підбір відрізняється найбільш відповідальним вибором претендентів, що відповідають усім критеріям і вимогам.

Ознайомитися з більш детальною схемою розподілу персоналу можна у Додатку В, зріз динаміки заробітних плат співробітників МЦ «Агапіт» можна побачити у Додатку Г.

Ознайомитися зі схемою посад МЦ «Агапіт» в процесі управління (рис. 2.3).



Рис.2.3.Схема посад МЦ «Агапіт» в процесі управління.

*Джерело: побудовано автором у програмі VPrwin*

Якщо зіставити дані з табл. 2.3, Дод. В та Дод. Г, можна зробити висновок, що заробітна плата пропорційно зростає разом із виручкою організації. Дані про динаміку прибутку за останні роки та фінансову звітність можна переглянути у табл. 2.3.

З табл. 2.3 можна зробити декілька висновків:

1. Дохід (виручка) підприємства зростає відповідно до його розвитку;
2. Чистий збиток збільшується динамічно;
3. Собівратість реалізованої продукції збільшується кожен рік, як у відсотках до виручки, так і в грошовому еквіваленті;
4. Чистий прибуток зменшується із року в рік, не зважаючи на зріст виручки та собівратості реалізованої продукції.

Зіставимо вище перераховані висновки та дані з Додатка В, Додатка Г та табл.2.3. Отримаємо висновок, що не зважаючи на збільшення витрат на підприємство та зросту доходу (виручки), витрати окупаються з негативною динамікою (на зменшення). Це означає, що у політиці розвитку підприємства існують суттєві недоліки. Надалі ми розглянемо основні з них.

## Динаміка ключових показників діяльності МЦ «Агапіт»

№ пор	Показник	Ф.2, ряд	Значення			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення %	
			2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	2000	8074,0	11916,5	12920,9	3842,5	1004,4	48	8,42
2.	Собівартість реалізованої продукції	2050	3826,4	5805,5	7051,2	1979,1	1245,7	51	21,46
3.	Собівартість у % до виручки	2051	47,3	48,5	54,48	1,2	5,98	2,53	12,3
4.	Чистий прибуток	2350	891,4	879,6	316,6	-11,8	-563	-1,32	-64

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності МЦ «Агапіт»

За даними табл.2.3, для повноцінного аналізу динаміки ключових показників МЦ «Агапіт», також необхідно розрахувати відхилення чистого прибутку від загальної виручки та його динаміку протягом декількох останніх років.

Спочатку зобразимо графічно динаміку чистого доходу від реалізації послуг та чистого прибутку підприємства (рис. 2.4).

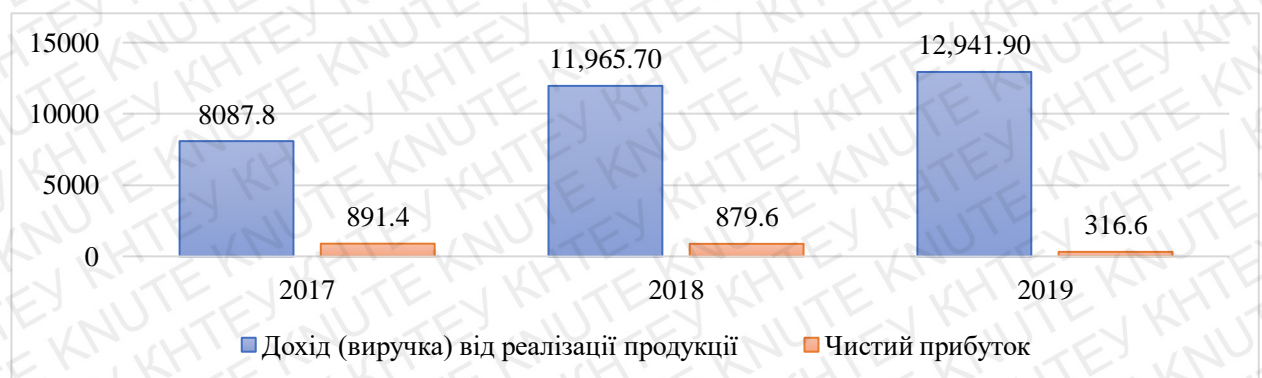


Рис.2.4. Динаміка чистого доходу від реалізації послуг та чистого прибутку підприємства (тис.грн.).

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності МЦ «Агапіт»

Другим кроком стане розрахунок значення для відхилення чистого прибутку від доходу у відсотковому еквіваленті. Для цього проведемо наступні розрахункові данні:

Дохід (виручка) від реалізації продукції (a) = 100%

Чистий прибуток (b) = x =>  $x = (b \times 100) \div a$

Використовуючи дану формулу та дані наведені у табл. 2.1, отримаємо наступні значення:

$$x_{2017} = (891,4 \times 100) \div 8087,8 = 11(\%)$$

$$x_{2018} = (879,6 \times 100) \div 11\,965,7 = 7,35(\%)$$

$$x_{2019} = (316,6 \times 100) \div 12\,941,9 = 2,44(\%)$$

Зобразимо отримані результати динаміки відхилення у відсотковому еквіваленті графічно (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка відхилення чистого прибутку від доходу у МЦ «Агапіт».

Джерело: складено автором на основі аналізу даних

З вище наведених розрахунків та графіків можна зробити декілька висновків:

1. Існує суттєве відхилення Чистого прибутку від Доходу (виручки) від реалізації продукції;
2. Відношення Чистого прибутку до Доходу (виручки) від реалізації продукції за останні роки не перевищувало 12%;

3. Відхилення має тенденцію до збільшення;
4. Щороку частка Чистого прибутку зменшується на 3%;

Вище перераховані факти, графіки та розрахунки призводять до висновку, що МЦ «Агапіт» має низьку рентабельність, що зберігає тенденцію до зниження. Це означає, що дана установа потребує глибинного аудиту своєї фінансової діяльності, а також модернізації не лише системи управління персоналом, а стратегії, принципів керівництва, фінансового управління та реорганізації установи. МЦ «Агапіт» потребує рекомендацій для збільшення своєї рентабельності.

Кожна проблема проблема у роботі організації має бути вчасно виявлена та донеобхідножена керівництвом на різних рівнях. Задля покращення ефективності вирішення проблем чи складних організаційних моментів у МЦ «Агапіт» проведемо аналіз нагальних питань. Використовуючи метод графіка проблем, визначимо пріоритетність проблем. Для початку побудуємо матрицю проблем, за допомогою якої, з урахування експертних оцінок, визначаються причинно-нанеобхіднокові зв'язки між проблемами. За допомогою методу оцінки пріоритетів проблем визначимо пріоритет проблем з точки зору важливості, невідкладності і тенденцій розвитку (погіршення, поліпшення) організації або її управлінської підсистеми.

Матриця проблем представлена в табл. 2.4, в якій видно пріоритетність, що визначена за допомогою експертів, керівників і менеджерів. Показники були здійсненні під час опитування працівників та на підґрунті цього був складений аналіз та матриця проблем МЦ «Агапіт» разом із керівництвом та коучем.

По горизонталі оцінки показують, які кількісні залежності між причинами і нанеобхідноками. Графік проблем показує, що в першу чергу треба домагатися зменшення впливу проблем 1 до 3. Таким чином, рішення проблем управління персоналом, є важливою сходинкою на шляху до більш

ефективне діяльності компанії, так як саме від політики управління персоналом залежить діяльність організації в цілому.

Таблиця 2.4

### Матриця проблем МЦ «Агапіт»

Проблема	Важливість проблеми	Невідкладність проблеми	Тенденція розвитку проблеми
Нестача кваліфікованих керівників і фахівців	8	9	↓
Брак профільних вузів	7	10	↓
Мотивація персоналу	6	3	↑
Заохочення молодих спеціалістів	7	8	↓

Джерело: складено автором на основі наданих даних ТОВ «Медичний центр Агапіт»

Пріоритети визначені за допомогою експертів, керівників і менеджерів донеобхідножуваної організації, представлені нижче в табл.2.5,

Таблиця 2.5

### Пріоритетність проблем МЦ «Агапіт»

Проблема	1	2	3	4	5	6	Сума причин
1. Нестатча кваліфікованих керівників і фахівців			5	3		4	16
2. Мало ефективного використання кадрів організації	4	2			3		10
3. Недостатня кількість молодих фахівців	5		3	1		1	15
4. Плинність кадрів		1			2		4
5. Невисокий рівень мотивації	1	2		3		1	7
6. Продовження таблиці 2.3							
7. Зростання професіоналізму співробітників	1		3		1		9
8. Сума нанеобхідноків	11	5	11	7	6	6	

Джерело: складено автором на основі наданих даних ТОВ «Медичний центр Агапіт»

До проблем управління персоналом в МЦ «Агапіт» також відносяться:

- 1) Брак кваліфікованих кадрів.
- 2) Недостатньо ефективного використання кадрів організації.
- 3) Недостатня кількість молодих фахівців.

Прийнявши за основу проблему в недостатній кількості молодих фахівців, можна визначити основні проблеми (рис.2.6).

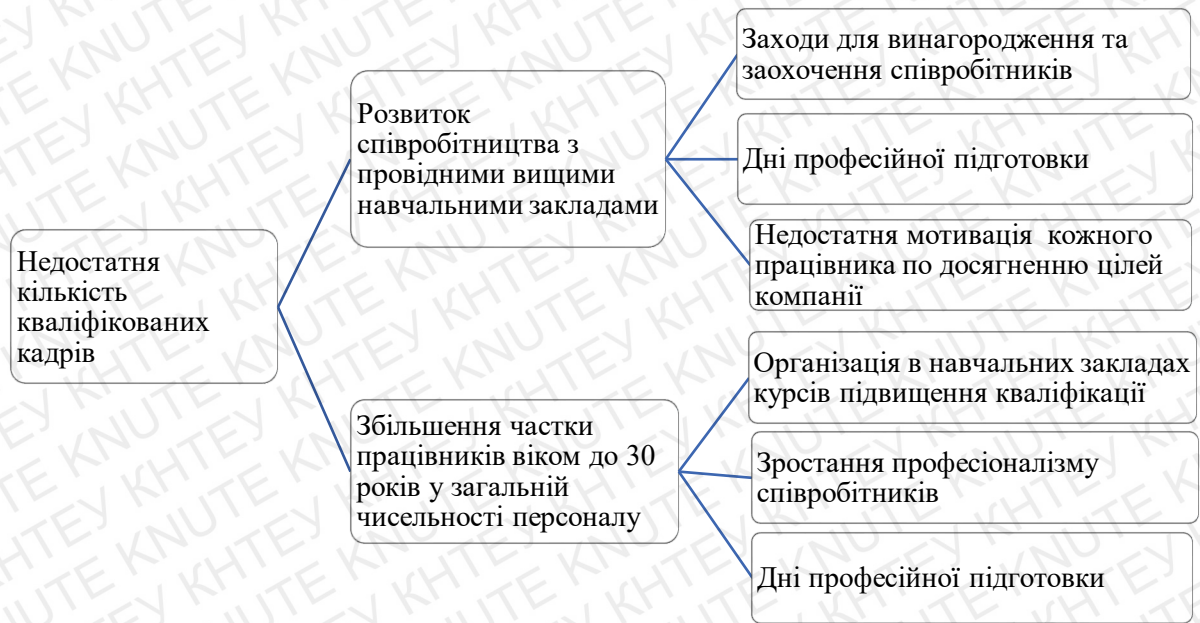


Рис.2.6. «Дерево проблем» в МЦ «Агапіт»

*Джерело: складено автором на основі наданих даних МЦ «Агапіт»*

Етичний кодекс, моральні принципи медицини, відповідальність, - спрямовані на якісне виконання медичних послуг, тому оцінюються і особистісні характеристики претендентів на робочі місця. Прийом на відповідну посаду закріплюється укладанням трудового договору, підписаного обома сторонами. З даного моменту обидві сторони мають, як права, так і обов'язки і несуть відповідну пунктам відповідальність.

Співробітник стажується, розстановка персоналу здійснюється безпосередньо керівником структурного відділення - лікарі, старшої медичною сестрою - середній і молодший медичний персонал, строго в відповідність кваліфікації, особистісних якостей, теоретичних знань і практичних навичок. Також можна оглянути та проаналізувати динаміку кадрового складу у період за 2017-2019 рр..

## Динаміка кадрового складу МЦ «АГАПІТ» у період за 2017-2019 рр.

Категорії персоналу	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення 2017/2019	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	%
Адміністративно-управлінський персонал	5	9,8	6	10,4	7	8,9	2	40
Основний виробничий персонал	40	78,4	45	77,6	50	60,9	10	25
Допоміжний персонал	6	11,8	7	12,0	25	30,2	19	316
Середньооблікова чисельність персоналу	51	100	58	100	82	100	31	60,7

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Документація МЦ «Агапіт» є основою обліково-звітної структури, кожен медичний працівник тісно працює з наданої інформацією і своєчасно за затвердженим регламентом відповідає за розробку, оформлення, ведення, зберігання ввіреній йому документації.

Основні функції документообігу установи охорони здоров'я: своєчасність; реалізація; відтворення в друкованому форматі; реєстрація, облік, зберігання; номенклатура.

Організація трудової діяльності, розподіл праці, відповідно функціональними обов'язками відбивається в нормативних правових документах, діяльність медичного персоналу регулюється федеральним законодавством, постановами Міністерства охорони здоров'я наказами, нормативною документацією, інструкціями і т.д.

Існують наступні види документації в МЦ «Агапіт» кадрова документація; статут; штатний розклад; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про структурні підрозділи; посадова інструкція; положення по окремим видам діяльності.

Розпорядча документація: накази, розпорядження, вказівки, рішення.



Інформаційна документація: акти, протоколи, службові записки, доповідні.

Документи особового складу: облікові картки, трудові договори, трудові книжки, довідки, заяви тощо.

Документація, що регламентує проведення атестації: наказ про атестацію; графік (списковий склад осіб підлягають атестації); положення про атестацію.

При навчанні, отриманні або підтвердженні категорії закріплюються теоретичні знання і практичні навички, ознайомлення з інноваціями в сфері медичних послуг, підвищується професіоналізм персоналу. При підготовці до атестації співробітник збирає пакет документів, перелік є у відповідальній особи за проведення атестаційної комісії. Важливим кроком є підготовка характеристики співробітника для отримання або підтвердження категорії, її становить безпосередній керівник.

Характеристика містить оцінку особистісних, моральних, ділових якостей співробітника. Далі пакет документів головною медичною сестрою вирушає в атестаційну комісію, в призначений час необхідно прибути на комісію і відповісти на питання, члени комісії винесуть і запротоколюють рішення, з даного моменту співробітнику присвоєна категорія (вища, перша, друга). У третьому кварталі поточного року подається заявка на курси удосконалення і спеціалізації.

МЦ «Агапіт» - організація медичного сектору економіки, діяльністю якої є надання медичних послуг клієнтам.

У клініці є основа для проектування процесів. Є вже спроектовані і добре організовані багато внутрішні процеси, пов'язані з діяльністю установи. Однак процес інтеграції коучингу та модернізації потребує комплексного проектування та реінжинірингу з метою усунення «слабких» місць.

Відсутність правильно спроектованого процесу фінансового планування та контролю призводить до проблем:

- 1.Тривалий і детальний аналіз незначних операцій та показників.
- 2.Розробка прогнозного документа «вручну».
- 3.Проектування нової системи управління персоналом і коучинг є оптимальним рішенням проблеми клініки МЦ «Агапіт». Це допоможе підвищити і контролювати рівень професіоналізму та вмотивованості персоналу установи.

В ході проведеного донеобхідноження ми розглянули теоретичні основи коучингу, методи та принципи його використання, сучасні технології коучингу їх застосування на практиці, інтеграцію в існуючі системи та проекти. Провели аналіз специфіки системи управління кадрами в лікувально-профілактичній сфері, в внаеобхідноок якого виявлено, що на сьогоднішній день спостерігається дефіцит вузько спеціалізованого персоналу в сфері коучингу та модернізації існуючих систем, адаптованих під галузеві особливості лікувально-профілактичного сфери.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПІТ»**

#### **3.1. Розробка програми заходів щодо впровадження технології коучингу в управлінні персоналом лікувально-діагностичного центру**

Проаналізувавши проблеми управління персоналом в МЦ «Агапіт» можна сказати, що є наявна проблематика у відсутності коучингу; а також необхідно запропонувати деякі методи для поліпшення політики управління персоналом в даній компанії. Адже саме від персоналу залежить якість діяльності організації. Персонал є основною частиною організації і від того наскільки ефективно буде управління персоналом залежить успіх компанії.

Розробка пропозицій щодо вдосконалення політики управління персоналом у МЦ «Агапіт» буде базуватися на закордонному досвіді управління персоналом. У цьому розділі пропонується застосування технологій коучингу, зокрема за прикладом японського досвіду, де філософія ґрунтується на понятті - «Ми всі одна сім'я», також передбачено систему оплати і просування по кар'єрній сходах.

Перш за все, хотілося б звернути увагу на те, що в компанії діє аутсайдерська модель менеджменту, тобто влада концентрується не в руках менеджерів фірми, а у власників і генеральних менеджерів. Історично, з моменту створення в організації склався авторитарний стиль управління з високим ступенем формалізації і централізації. З цими особливостями структури компанії пов'язана проблема структурної напруженості.

Тобто необхідно підвищувати почуття причетності до спільної справи, це і привернуло мою увагу до японської моделі менеджменту.

По-друге необхідно мотивувати працівника та таким чином підвищувати результативність діяльності персоналу. Саме завдяки

технологіям коучингу є можливість перейти від жорстких і вкрай формалізованих рішень до більш гнучких та сучасних, це стосується не тільки МЦ «Агапіт», а й усієї вітчизняної системи управління персоналом.

Необхідно зазначити, що з сучасними молодими людьми не завжди буває просто працювати, але в компанії добре розуміють ті переваги, які забезпечує молодь, влаштовуючись в компанію. Більшість молодих фахівців - новачки, енергійні та активні, і ці якості дозволяють розвивати ідеальних співробітників компанії. Практика показує, що молодий фахівець володіє необхідними особистісними якостями і при цьому не обтяжений старими звичками і моделями поведінки, перейнятими на попередніх місцях роботи, легше адаптується і сприймає нову інформацію, ніж люди старшого віку.

Конкретні дії для управління персоналом у МЦ «Агапіт» :

1) Керівництво компанії організовує групові практики для нових співробітників, щоб вони відчували причетність до компанії. Під час навчання менеджери прислухаються до потреб, бажань, виявляють здібності та інтереси працівників, що може підвищити ефективність роботи персоналу. Крім того, прискорить коригування роботи за допомогою заходів, що дозволяють працівникам швидко адаптуватися до своїх обов'язків

2) Здійснюється повільне опрацювання ієрархічного розвитку робітників, щоб працівник піднявся на найвищий рівень кар'єрних сходів. Збільшення може бути невеликим, але їх регулярність спонукає людей відчувати перспективність роботи. Мотивація відіграє важливу роль в ефективності управління, тому важливо постійно підвищувати мотивацію та створювати сприятливі умови праці для робітників.

3) Також для підвищення мотивації працівників підприємство може проводити різні командні та корпоративні заходи на власні кошти. Проводячи різноманітні урочистості, ви також можете підсилити колективний дух співробітників, щоб вони були пов'язані не тільки роботою, а й дружніми стосунками з колегами.

4) Запровадити постійне професійне навчання (підвищення кваліфікації) є обов'язковим для всіх та спеціалістів та молодших спеціалістів МЦ «Агапіт»:

- первинне навчання для осіб, вперше прийнятих на роботу на підприємство (тривалість навчання 7 - 14 днів);
- щорічне навчання з актуальних питань професійної діяльності керівників і фахівців (тривалість навчання 1 - 3 дні);
- періодичне навчання (відповідно до наявних потреб, але не рідше встановленої для кожної категорії осіб короткострокової періодичності; не менше 72 годин);
- професійна перепідготовка.

5) Обов'язково проводити тренінги, для доведення до персоналу місії, цілей компанії, для того щоб співробітники чітко розуміли основні завдання їх діяльності; він також допоможе працівникам бути більш емоційно врівноваженим.

Завдяки тому, що коуч навчить керівників знайти баланс між роботою та особистим життям для досягнення максимальної продуктивності і отримувати задоволення від життя та роботи, підлеглі будуть краще розуміти керівництво та скоріше будуть знаходити спільну мову. Це набагато складніше, ніж здається, бо якщо обов'язки змішати (кухар вдома і хірург на роботі не мають перетинатися під час операції), це небезпечно не тільки для кар'єри, а й для життя багатьох людей. Але в непростий час пандемії, коли критично не вистачає кваліфікованого медичного персоналу, тема коучингу для управління персоналом відходить на другий план. Адже, безумовним пріоритетом для кожного медичного закладу, лікаря, молодшого медичного персоналу, пріоритетним стане допомога в рятуванні життя людини, особливо в дні антирекордів по захворюванню на Covid-19. Не виключенням став МЦ «Агапіт». Попри те, що йде активний запис на вакцинацію проти грипу, онлайн консультації для хворих на Covid-19, йде прийом вузькоспеціалізованих лікарів та лікарів-терапевтів, керівництво

МЦ «Агапіт» прийняло рішення ввести систему коучингу для управління персоналом. На кінець поточного року та на 2021 рік керівництвом МЦ «Агапіт» було закладено бюджет коштів для навчання керівників, відділ управління персоналом та колектив загалом сучасним методам коучингу.

З планом заходів щодо управління організаційною культурою та удосконалення взаємодії працівників МЦ «Агапіт» можна ознайомитись нижче (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

### Проект плану коучингових заходів МЦ «Агапіт»

Термін виконання	Назва заходу	Кількість задіяних працівників	Вартість на 1 працівника, грн	Загальна вартість, грн.
20 листопада 2020 року	Проходження тренінгу для співробітників відділу роботи з корпоративними клієнтами «Коучинг у системі розвитку компетенції HR-менеджера» особами із запрошеним коучем – Вікторією Смусь	4	3000	12000
16-18 грудня 2020 року	Проходження тренінгу з тайм-менеджменту	2	1500	3000
10-12 лютого 2021 року	Проходження тренінгу з ефективного лідерства	3	2000	6000
4 травня 2021 року	Проходження тренінгу згуртованості всього колективу, TeamBuilding	48	2000	96000
25-26 липня 1-2 серпня 2021 року	Проходження тренінгу з тайм-менеджменту	5	1000	5000
7-10 вересня 3-5 жовтня 2021 року	Проходження тренінгу з тайм-менеджменту	5	1000	5000
Разом				127000

*Джерело: складено автором на основі наданих даних МЦ «Агапіт»*

З таблиці зрозуміло, що керівництво запланувало велику кількість тренінгів, які підвищать ефективність праці персоналу, коучі допоможуть робітникам грамотно планувати свій час за допомогою сучасної технології

коучингу – тайм-менеджменту. Також запланований тренінг для керівників та менеджерів щодо підвищення ефективності лідерської діяльності.

Надалі, у якості прикладу, розглянемо найближчий захід з навчання персоналу сучасним технологіям коучингу. Теми, які були розкриті 20.11.2020 запрошеним коучем – Вікторією Смуць:

1. Коучинг у системі розвитку компетенції HR-менеджера
2. Розвиток коучинг-технологій на МЦ «Агапіт»
3. Роль коучингу в системі мотивації та стимулювання працівників МЦ «Агапіт»
4. Також на практичних заняттях із коучем у МЦ «Агапіт» були розглянуті такі практичні завдання як стратегія Уолта Діснея ,техніка «декартових координат» ,коучингова техніка (яка використовується в ситуації, коли у співробітника виникають проблеми з вирішенням поставлених завдань) та програма Clean Sweep (Додаток В, Додаток Г, Додаток Г).
5. Задоволення матеріальних потреб грає не останню роль в мотивації персоналу, тому необхідно чітко розробити ефективну систему винагороди персоналу.
6. Проводити професійну і психологічну оцінку персоналу. Ефективні технології оцінки результативності діяльності персоналу див. у розділі 1. Керівництву необхідно приділяти велику увагу соціально - психологічним методам управління персоналом (наприклад керівник повинен вміти впливати на окремих працівників, стимулюючи їх на високі результати праці, в арсеналі керівника способи психологічного впливу: переконання, нанеобхідноування, залучення (участь), спонукання, похвала, прохання, порада і т.д.)
7. Надати об'ємний соціальний пакет, який включає в себе:
  - пільги, націлені на охорону здоров'я та отримання повноцінного відпочинку: безкоштовні і пільгові путівки на відпочинок та санаторно-

курортне лікування для співробітників і їхніх дітей, оплату проїзду до місця відпочинку і назад, добровільне медичне страхування;

- одноразову матеріальну допомогу в складних життєвих ситуаціях;
- одноразова допомога при виході на пенсію. Це одне з небагатьох підприємств, яке вже надає такий значний соціальний пакет. Крім того, надаються додаткові виплати жінкам, які перебувають у відпустці по догляду за дітьми.

### **3.2. Інформаційне і організаційне забезпечення реалізації програми заходів щодо впровадження технології коучингу в управлінні персоналом підприємства**

Система управління, яку варто впровадити у МЦ «Агапіт» складається з таких пунктів:

1. Створення кваліфікованої команди стратегічного управління, яка буде об'єднана єдиним баченням напрямків довгострокового розвитку компанії, а також розумінням та сприйняттям взаємної відповідальності за прийняті рішення. Така команда, частіше за все, складається з власників і найманих менеджерів.

Подолання прірви між стратегічними цілями і реальними діями є важливою проблемою. Рішенням стане залучення до роботи зі стратегічного управління керівників абсолютно усіх функціональних підрозділів, таких як: ІТ-технології, маркетинг, фінансовий відділ, виробництво, HR-відділ. А також в подальшому розроблення відповідних робочих стратегій. На сьогоднішній день участь в таких групах є скоріше виключенням, ніж сталим правилом для компаній.

2. Бізнес-стратегія, яка закріплена в документах. Бізнес-стратегія необхідна для розуміння та побудови стратегічного плану . Необхідна професійна консультація, а також залучення вищого керівництва.



Не беручи до уваги вигідність для компанії чітко сформульованих і продуманих бізнес-стратегій, в українських реаліях вона відсутня. Їй на заміну приходять обгрунтоване перспективне бачення, що ґрунтується, в більшості випадків, не на аналізі фактів, а на інтуїтивному рівні керівника або, навіть, власника. Таке бачення іноді ґрунтується на суб'єктивній думці обмеженого кола людей та може протирічати з посадовими обов'язками і конкретними завданнями підлеглих, а також з діючим регламентом, або з особливостями бізнес середовища компанії.

3. Вживання каскадності в створенні цілей від нижчого до вишого рівня, для досягнення їх вертикальної узгодженості. Конкретність та висока щільність цілей – важливий чинник успіху, інакше кажучи виникає ефект траекторності, під час якого мета вказує на загальний напрямок діяльності, яка більшість співробітників сприймається як абстракція, в якій відсутня мотивуюча дія. Щоб досягти такої конкретної цілі (точкового ефекту) при формуванні цілей необхідно використовувати принцип SMART, який вигадав Джордж Доурен. А висока щільність має передбачати сформування певної кількості цілей для того, щоб інтегрувати їх в довгострокове або короткострокове планування практичних дій, що залучені в процеси людей.

#### 4. Горизонтальне узгодження цілей.

Якщо функціональні підрозділи діють, як сутність цілком незалежна від досвіду ні про яку ефективність управління результативністю не вдасться.

Бізнес-процеси мають об'єднувати представників різних сфер функціональних підрозділів однією метою.

5. Керований бізнес-процес за допомогою регулярного виміру і аналізу міри відповідності стратегічній меті компанії.

Щоб цього досягти потрібно визначити початкові індикатори узгодження цілей та програм їх досягнення. Цілком зрозумілим ж явище в компанії, якщо бізнес-процеси не описані, не має регламентів та стандартів. Такі помилки необхідно негайно виправити в найкоротші терміни. Цей

пункт вважається одним із фундаментальних основ введення успішного бізнесу. На гарному прикладі МЦ «Агапіт» можна продемонструвати вдало прописані стандарти роботи для працівників різних відділів (Дод. Є).

б. Аналіз оцінки клієнторієнтованості. Якщо співробітники не будуть об'єднані цінністю клієнтів (пацієнтів), не допоможе навіть вклад великої частини бюджету на сприяння підвищити результативність.

Також існують декілька факторів без яких управління результативністю співробітників в МЦ «Агапіт» не матиме успіху [11]:

- керівництво компанії вважатиме процес результативності співробітників головним для успіху компанії;
- цілі компанії напряму пов'язані зі стратегічними цілями компанії;
- прийняття керівниками істотної частини їх нової роботи;
- аналіз нанеобхідноків та об'єктивне прийняття відсутності результату ( наприклад фінансового ).

Основною проблемою керівників в МЦ «Агапіт» є низька продуктивність праці, з цим зіткнулися майже всі українські підприємства, тим більше, останнім часом. Особливо, якщо керівництво купує нове обладнання та технології, запрошує зарубіжних консультантів, а продуктивність праці залишається на тому ж рівні. Звідси випливає питання: Яким чином досягти високою продуктивності праці кожного працівника та окремого робітника в цілому?

Є декілька характерних факторів системи управління результативністю:

- перед персоналом ставлять певні цілі, наприклад, фінансові та приходять до певної узгодженості між цілями працівників з метою компанії;
- досягнення та прогрес обов'язково повинні відображатися в рамках цілі компанії;
- зосередженість на результаті роботи, а не на процесі – запорука успіху;
- абсолютно всі кадрові відділи повинні працювати на результат.;

- введення управлінського обліку, який веде аналіз за зменшенням розриву між правильністю рішень, що приймаються і дійсними діями персоналу;
- зниження бюрократії, за аналогією до попереднього пункту;
- система особистої відповідальності, яка заснована на чесності того, хто і за що відповідає, точніше з який вклад в реалізацію загальної мети;
- система управління результативністю.

Варто зазначити, що сучасні організації в Україні дуже обережно підходять до впровадження будь-яких змін, які стосуються змін як і загальних підходів, так і ведення бізнесу. Керівництво МЦ «Агапіт» чітко розуміє суть і можливості коучингу в організації. Здебільшого це пов'язано з тим, що менеджери та керівники підприємства за часів відкриття самі проводили тренінги для лікарів та молодшого медичного персоналу, тобто в цьому питанні керівники і менеджери є фахівцями. Провівши аналіз в 2-му розділі стає зрозумілим, що думка про те, що коучингом в МЦ «Агапіт» повинен займатися відділ управління персоналом, стала ще більш актуальною.

Це означає те, що МЦ «Агапіт», ще на етапі створення організації та розробки бізнес процесів, прошиває в них заздалегідь коучингові підходи та культуру, визначаючи ключові для успішного ведення бізнесу компетенції співробітників і тим самим формують структуру компанії виходячи з цих ключових показників (бізнес процеси, компетенції, знання, досвід, навички).

Впровадження коучингу в організацію необхідно розглядати виключно як інвестицію і, відповідно, прораховувати повернення цієї інвестиції у вигляді, як приклад, підвищення продуктивності роботи співробітників, підвищення їх мотивації та усвідомленості, вивільнення часу у менеджера для вирішення стратегічних завдань, збільшення контролю над виконавцями, поліпшення роботи з клієнтами, і, як результат, створюється сприятливий образ компанії на ринку.

Найвищої ефективності можна досягти лише тоді, коли працівники, акціонери, керівники, і навіть клієнти будуть розділяти одні й ті ж цінності, але перш ніж це станеться, треба допомогти співробітникам визначити їх власні. Виходячи з цього твердження, стає очевидним, що плануючи зміни в організації, необхідно генерувати усвідомлені зміни в самих співробітників, так як виключно вони будуть створювати критичний ефект змін і формувати попит на зміни всередині організації. Просуваючи коучингову культуру в організації, одночасно пропрацюваєм підвищення усвідомленості персоналу, а це означає, що відбувається вплив на їх мотивацію.

На рис.3.1 запропоновані основні етапи впровадження коучингу та коучингової культури для МЦ «Агапіт».

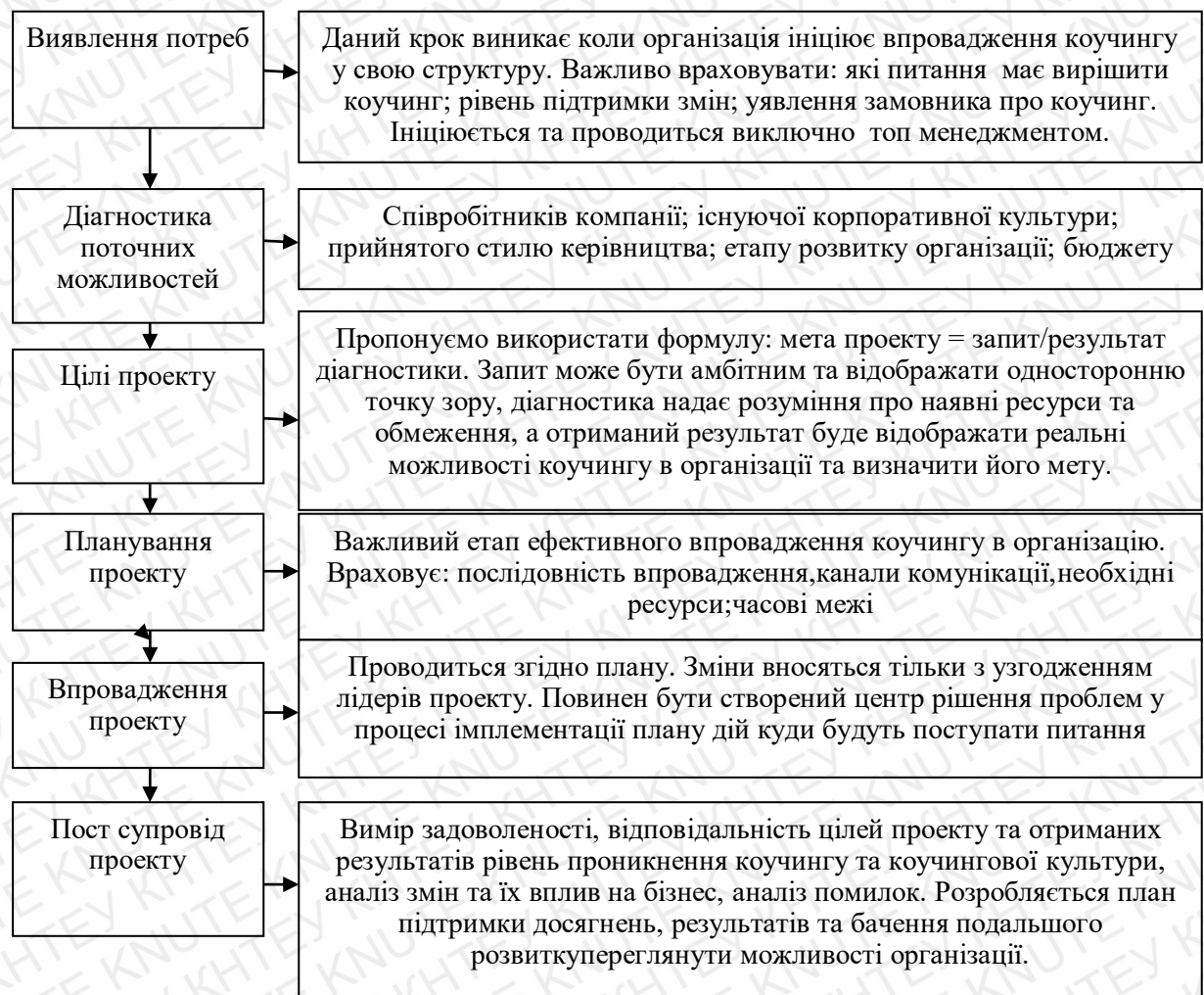


Рис.3.1 Етапи впровадження коучингу та коучингової культури в МЦ «Агапіт»

Джерело: складено автором

Завдяки детальному аналізу підприємства, а також завдяки чітко поставленим задачам можна швидко та без зайвих витрат запровадити сучасні технології коучингу та коучингової культури.



Рис.3.2. Концепція введення коучингу та коучингової культури МЦ «Агапіт».

*Джерело: складено автором на основі наданих даних МЦ «Агапіт»*

Завдяки запропонованій загальній концепції для введення коучингу та коучингової культури для МЦ «Агапіт» (рис.3.2) Можна зробити висновок, що медичному центру необхідно обрати один з варіантів розвитку подій: найняти то-менеджера з управління персоналом, або навчити співробітника, який працює на посаді менеджера, перекваліфікувати його.

На рис. 3.3 висвітлені цілі для ведення коучингу та коучингової культури для МЦ «Агапіт».

Ефективне управління - це один з найголовніших компонентів конкурентоспроможності сучасної компанії та її успіх на світовому ринку. Можна впевнено зауважити, що організація не матиме успіху без достатньої кількості компетентних менеджерів.



Рис. 3.3. Цільова модель ефективного управління персоналом МЦ «Агапіт»

Джерело: складено автором на основі наданих даних МЦ «Агапіт»

Однак, коли йдеться про розвиток менеджера як частини великого механізму організації, необхідно зазначити, що необхідно створювати конкретні компетенції на кожному рівні ієрархії, процесу управління. Наприклад, здатність використовувати знання та досвід для виконання конкретних завдань. Якщо рівень керівництва в управлінській структурі нижчий, йому потрібно накопичувати нові професійні вміння та навички. Коучинг, у свою чергу, сприяє розвитку особистості та розвитку нових ключових компетентностей, а також ключових менеджерів усіх ланок.

Коучинг є новітнім інструментом для виявлення прогалин у професійних знаннях або досвіді кожного менеджера чи спеціаліста окремо,

а також віднайти слабкі місця всієї системи організації у цілому. Поняття компетентності стало настільки популярним, що зосередитись на ключових показниках ефективності у сьогодніні доволі складно. Компетенції безпосередньо пов'язані з чинниками, що впливають на них, на індивідуальну роботу спеціаліста та комплексні досягнення персоналу чи команди.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В випускній кваліфікаційній роботі було поставлено і вирішено важливе для МЦ «Агапіт» завдання обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо застосування технологій коучингу в управлінні персоналом підприємства.

1. Проаналізовано сучасні технології управління персоналом підприємства та структуру її формування. В результаті проведеного донеобхідноження була визначена сутність, напрямів роботи, методичного інструментарію управління персоналом МЦ «Агапіт», вивчено вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом, проаналізована діючої системи управління персоналом (донеобхідножена загальна характеристика, система управління, склад, структура, рух персоналу установи);

2. З'ясовані методичні підходи до оцінювання результативності застосування коучинг-технологій в управлінні персоналом;

3. Проведений аналіз діяльності МЦ «Агапіт», а також аналіз документаційного забезпечення за основними напрямками роботи з персоналом: адаптація, атестація, навчання, ротація, мотивація, виявлення проблеми в управлінні персоналом МЦ «Агапіт»;

4. Донеобхідножені особливості використання сучасних технологій в управлінні персоналом підприємства. Станом на сьогоднішній день змінилася роль персоналу у виробничій діяльності компанії. Працівники розглядаються в якості одного з головних стратегічних ресурсів компанії, що забезпечують її конкурентоспроможність і сприяють успіху компанії в досягненні поставлених цілей;

5. Розроблено програму заходів щодо впровадження технологій коучингу в управлінні персоналом МЦ «Агапіт», яка спрямована на забезпечення соціальної захищеності працівників, мотивацію працівників до



тривалої і ефективної роботі в компанії. Визначено, що мотивацію праці у МЦ «Агапіт» необхідно розділити на три складові: перша - це фінансова. Необхідно зазначити, що гідна оплата праці співробітників - одна з основ системи управління персоналом компанії. Другий напрям: соціальний пакет, який включає в себе: - пільги, націлені на охорону здоров'я та отримання повноцінного відпочинку: пільгові путівки на відпочинок та санаторно-курортне лікування для співробітників і їхніх дітей, оплату проїзду до місця відпочинку, добровільне медичне страхування, одноразову матеріальну допомогу в складних життєвих ситуаціях. Крім того, надаються додаткові виплати жінкам, які перебувають у декретній відпустці.

б. Запропоновано інформаційне і організаційне забезпечення реалізації програми заходів щодо впровадження технології коучингу в управлінні персоналом підприємства. А також необхідно приділити більше уваги розвитку персоналу та привабливості компанії. Критерії, якими вони керуються, гранично ясні: позитивний імідж організації, комфортні і безпечні умови праці, сучасні системи морального і матеріального стимулювання, можливість самореалізації та кар'єрного зростання.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Leo, N. and Bala, R. (2012), “Models of coaching: feature and application features”, Herald of the National University Lviv Polytechnic University, vol. 727, pp. 76–81.
2. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом / І. Миколайчук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 4 (102). – С. 50-67.
3. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.
4. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: збірник наукових праць. – 2012. – № 2 (13).– С. 297–301.
5. Carey, W. Philippon, D. Cummings, G. (2014). “Coaching models for leadership development: An integrative review”, Journal of Leadership Studies, vol. 5 (1), pp. 51–69.
6. Zavyalov, V. Khamaganova, S. (2015), “Innovation coaching: life as a discovery of oneself, work as inspiration”, Scientific and Practical Conference. vol. 9, 2015, p.72.
7. “Coaching what is it?”, [Online], available at: <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=21901>, (Accessed 24 January 2019).
8. Lev N. Ju. Modeli kouchyngu: harakterystyka ta osoblyvosti zastosovannja / N. Ju. Lev, R. D. Bala // Visnyk Nac. un-tu "L'viv. politehnika" : zb. nauk. pr. — 2012. — № 727. — S. 76–81.
9. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О. А. Дороніна // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 3. - С. 23-32. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5).

10. Шаульська Л.В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу / Л.В.Шаульська, А.В.Карпенко // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 4. - С.33-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_2_2).
11. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / колектив авторів; за заг. ред. д.е.н., проф. Л.К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406с.
12. Sharovalenko, A.V. (2016, March). Kouching kak novaya forma raboty s personalom [Coaching as a new form of work with the staff]. Retrieved from <http://www.festivalnlp.ru/articles/26/472.9>
13. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом. – 2017. – С.147-520. [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf)
14. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. □ № 1 (56). – С. 138-142
15. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом, 2015. – № 4. С. 23-27.
16. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості / О.Макаревич // Соціальна психологія. – 2016. – № 2. – С.134-141.
17. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed). – 2000. – pp 396-420. New York: Cambridge.
18. Овчинников А.С. Інновації в сфері управління персоналом. – Режим доступу: <http://209.85.129.132/search?q=cache:a8SKL Rm XqVcJ:www.nbuv.gov.ua/portal>.
19. Pavlov V. I. Kouchyng ta nastavnyctvo u pidpryjemnyc'kij dijal'nosti Ukrai'ny / V. I. Pavlov, O. Ju. Kushniruk // Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v

Ukrai'ni: etapy stanovlennja i problemy rozvytku : zb. nauk. pr. — L. : L'viv. politehnika, 2012. — S. 276–280.

20. Романова С. М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті / С. М. Романова // Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія : Педагогіка. Психологія. — 2010. — Вип. 3. — С. 83–86.

21. Сайт Міжнародної академії коучингу [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.coacha.ru/>

22. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>

23. Горук Н.М. Коучинг як ефективна технологія формування самоосвітньої компетентності студентів / Н.М. Горук // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – 2015. – № 11. – С. 99-104.

24. Комар О.А. Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх вчителів початкової школи до застосування інтерактивної технології: дис. ... д-ра педагогічних наук / О.А. Комар. – Умань: 2011

25. Проценко О.С. Коуч-технології у формуванні життєвої компетентності учнів професійно-технічних навчальних закладів / О.С. Проценко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2013.

26. Рудницьких О.В. Коучінг як інтерактивна технологія в освіті / О.В. Рудницьких // Вісник Дніпропетровського у-ту імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія. – 2014. – № 2(8). – С. 173-176.

27. Hawkins, P. and Smith, N. (2015), *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text*, New York, USA,

28. Leo, N. and Bala, R. (2012), “Models of coaching: feature and application features”, *Herald of the National University Lviv Polytechnic University*, vol. 727, pp. 76–81.

29. Logvinovsky, E. (2012), “Functional and substantive essence of coaching in the enterprise”, *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku*, , vol. 2 (13), pp. 297–301.

30. Zakharchin, G., Lyubomudrova, N. Vinnychuk, R. and Smolinska, N. (2011), “Corporate culture”, [Online], available at: <http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/129615/mod>, (Accessed 24 Aug 2018).
31. Tolochko, V. Galia, L. and Vasilin, V. (2007), “Research of the organization of labor pharmacist pharmacy”, *Farmatsevychnyj zhurnal*, , vol. 3, pp. 48–55.
32. Zavyalov, V. Khamaganova, S. (2015), “Innovation coaching: life as a discovery of oneself, work as inspiration”, *Scientific and Practical Conference*. vol. 9, 2015, p.72.
33. Bala, R. (2013), “Economic assessment and development of coaching in industrial enterprises”, Ph.D. Thesis, *Economy and management of enterprises (by types of economic activity)*, Lviv, Ukraine.
34. Stoltzfu, T. (2014), “Coaching Questions: A Coach’s Guide to Powerful Asking Skills”, Coach Bookstore.
35. “Coaching what is it?”, [Online], available at: <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=21901>,(Accessed 24 January 2019).
36. Carey, W. Philippon, D. Cummings, G. (2014). “Coaching models for leadership development: an integrative review”, *Journal of Leadership Studies*, vol. 5 (1), pp. 51–69.
37. Shapovalenko, A. “Coaching as a new form of human resources”, [Online], available at: <http://www.festivalnlp.ru/articles/26/472>, (Accessed 24 January 2019).



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

---

# **МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

**Збірник  
наукових статей  
студентів  
Частина 2**

---

**Київ 2020**

---

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

**AZEDOVA I.**

Enterprise' control system: the essence and elements ..... 8

**АНДРУШКО О.**

Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві ..... 14

**BAVSKA A.**

Category management in the enterprise management system ..... 21

**VEDIANKINA M.**

The essence and stages of market research ..... 25

**БРИЧЕНКО А.**

Управління якістю надання послуг на підприємстві ..... 29

**ГАВРИЛЮК С.**

Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства ..... 34

**ДЕРЕВ'ЯНКО М.**

Проектний підхід в управлінні підприємством ..... 39

**ЗИНЧЕНКО Д.**

Розвиток організаційної культури підприємства ..... 43

**КОНОВАЛ В.**

Формування системи методів управління бізнесом ..... 50

**МАЛИНЯК Т.**

Потенційні джерела фінансування проектів в Україні ..... 55

**PETRENKO Y.**

Sales management: the essence and peculiarities ..... 63

**ПИНЬКІВСЬКА Н.**

Аналіз економічної діяльності ПАТ «Оболонь» ..... 67

**САЛКОВА І.**

Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства ..... 71

**SAKHNO A.**

Theoretical foundations of state regulation of the economy ..... 77

**СТАСЮК В.**

Управління комерційною діяльністю підприємства ..... 80

## СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

<b>АКСЬОНОВА А.</b> Діагностика мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.....	85
<b>БАКАЄВА А.</b> Характеристика гімблдингових програм.....	91
<b>КОТЕНКО В.</b> Управління розвитком персоналу підприємства.....	99
<b>КУЗЬМЕНКО К.</b> Компонентна структура емоційного інтелекту працівника.....	105
<b>МІШИН О.</b> Ділова репутація підприємства.....	109
<b>МОСТОВА І.</b> Формування системи мотивації персоналу: методологічний базис.....	114
<b>МОСУНОВА Д.</b> Технології коучингу в управлінні персоналом підприємства.....	121
<b>ПОТОЦЬКИЙ Д.</b> Формування екологічного менеджменту підприємства.....	127
<b>ПРОЦЕНКО К.</b> Методичні підходи до оцінювання рівня залученості персоналу на підприємстві.....	134
<b>РУДАКОВА П.</b> Управління компетенціями персоналу підприємства.....	138
<b>САВЧЕНКО Н.</b> Методи оцінки соціально відповідальної діяльності торговельних підприємств.....	144
<b>СОКОЛОВСЬКА К.</b> Розробка стратегії набору та відбору персоналу в організації.....	152
<b>ЦАНЬКО І.</b> Методи та засади формування ефективних взаємовідносин з клієнтами.....	159
<b>ЦЕХ А.</b> Цифрові тенденції у формуванні активної кадрової політики компанії.....	162
<b>ЦИГАНОВ С.</b> Порівняння методів діагностики кадрового потенціалу підприємства.....	167
<b>УДОД К.</b> Формування організаційної культури банку.....	171
<b>ЧАЙКА Л.</b> Формування HR-брендингу підприємства.....	178



## ТЕХНОЛОГІЇ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

МОСУНОВА Д., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Менеджмент персоналу»

*У статті розглянуто існуючі напрацювання з проблематики впровадження і організації коучингу в управлінні персоналом підприємства. Визначено основні особливості підприємства.*

*The article examines the existing developments on the issues of implementation and organization of coaching in the management of the personnel of the enterprise. The main features of the enterprise are considered.*

Коучинг являє собою один із типів консультування, що може використовуватися в багатьох сферах життя; він включає в себе освітній коучинг, спортивний коучинг, коучинг присвячена дослідженню принципів коучингу, що використовуються в управлінні персоналом ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР» «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ». У статті проведено дослідження структури людського капіталу, обґрунтована необхідність застосування коучингу як ефективної технології менеджменту людських ресурсів, вивчено вплив інструментів коучингу на якісно-кількісні характеристики оцінки людського капіталу.

Предметом дослідження є інструментарій коучингу в структурі людського потенціалу. Метою статті є наукове обґрунтування і систематизація загальних і специфічних інструментів коучингу в системі менеджменту персоналу.

*Вклад основного матеріалу дослідження.* Не зважаючи на те, що у світову практику управління коучинг увійшов уже понад три десятки років тому, в Україні це поняття залишається новим.

Проте в умовах теперішньої динамічності та нестабільності сучасні підприємства змушені шукати новітні методи підвищення ефективності своєї діяльності, які б забезпечили їм можливість виживання в умовах ресурсної обмеженості не вимагаючи при цьому значних капітальних витрат.

На перший погляд, це нелегке та практично недосяжне завдання. За даних умов організаціям потрібно шукати або «виховувати» самостійно таких керівників, які зможуть досягти поставлених цілей в умовах економії, крім того такі управлінці повинні працювати над пошуком ідей та можливостей щодо покращення внутрішнього середовища підприємства.

Одним із методів підвищення якості роботи менеджерів є проведення коуч-сесій для виявлення та вирішення проблем як психологічно-особистісного характеру, так і проблем функціональних підсистем організації. Як вже зазначалося, в Україні коучинг є новим поняттям, в той час як у світовій практиці професійне застосування коучингу в підприємницькій діяльності є доволі поширеним.

В Україні коучинг використовують переважно консалтингові підприємства, які здійснюють управлінське консультування. Причиною цього, перш за все, є недостатні теоретичні напрацювання. Батьком-засновником даного методу вважають У. Тімоті Голві, який видав у 1974 році книгу «Внутрішня гра в теніс». Він визначив коучинг (coaching), як мистецтво створення, за допомогою бесіди і поведінки, середовища, яке полегшує рух людини до бажаних цілей, так щоб вона принесила задоволення. [5]. Теоретичну базу науки

про коучинг становлять праці таких науковців як: Едварда Стака, Майкла Р. Джейя, Роберта Ділтса, Майлза Дауні, Генрі Кімсі-Хауса, Філа Сендала, Лаури Уйтворт, Джона Уйтмора та ін. Щодо досліджень коучингу серед вітчизняних науковців, можемо виокремити праці тренерів консалтингових груп, а саме: В. Жернового, Ю. Кравченка, О. Тищука, М. Нагара та ін.

Слід зазначити, що досліджень вітчизняних дослідників не так багато, тому деякі питання потребують додаткового опрацювання та вирішення. Аналіз робіт зарубіжних і вітчизняних авторів, які досліджують методи впливу на конкурентоспроможність показав, що поява коучингу як технології пов'язана, перш за все, з двома домінуючими тенденціями розвитку конкурентоспроможних економічних систем.

Перша – технологізація організаційних процесів (в тому числі і процесів управління людськими ресурсами організації). Прагнення і необхідність якомога точніше передбачати і як можна надійніше гарантувати майбутнє в мінливому світі.

Друга – розвиток тенденції до партнерства, діалогу або участі [2].

Коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему партисипативного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей і є надійним фундаментом інтегрованості працівників на ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР» «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ», так як проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство, допомагає набутти нових конкурентних переваг.

Сьогодні, в більшості передових компаній, коучинг є дієвою складовою концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується при плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації і оцінці персоналу [1]. Кінцеві результати коучингу корисні для досліджуваної нами організації, на рис. 1 зображено найголовніші з них:

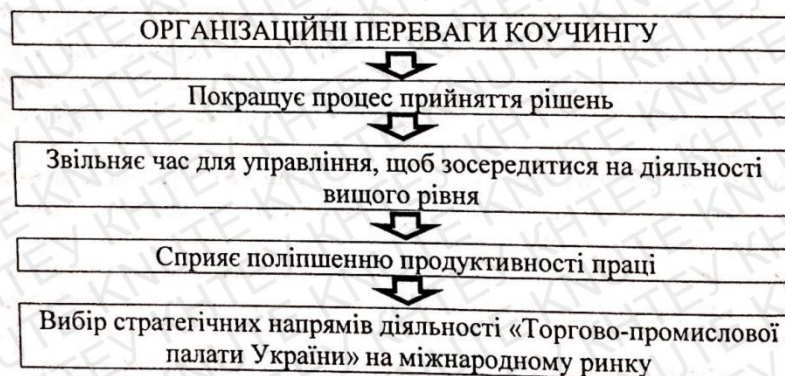


Рис. 1. Переваги від використання коучингу на ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР» «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ» (власна розробка автора).

Отож, коучинг може підвищити продуктивність праці, моральний дух і задоволеність роботою, зробити членів команди менш залежними від керівника, здатними самостійно вирішити свої проблеми. Коучинг може допомогти керівнику ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР» «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ» абстрагуватися від виконання частини роботи і зосередитися на управлінні. Це вивільнить більше часу, для того щоб управляти стратегічно, а не виконувати рутинну роботу. Ефект тренування може зробити роботу менш напруженою, оскільки підлегли стануть менш залежними від менеджера. Крім того, коучинг – це ефективний стиль управління персоналом в бізнесі. Управління в стилі коучинг дозволяє домогтися набагато більших результатів, ніж широко поширений сьогодні директивний стиль керівництва. Використання коучингу дозволяє значно підвищити продуктивність роботи співробітників, найбільш повно використовувати їх потенціал в інтересах справи, підвищити їх мотивацію. Коучинг полегшує делегування повноважень і істотно заощаджує робочий час [3].

Необхідною умовою ефективної реалізації коучингу є принципи, на засадах яких він здійснюється. Грунтуючись на визначенні принципів як базових засад здійснення чи реалізації певного процесу, визначено, що принципи коучингу – це базові положення, норми, засади та правила, які забезпечують ефективність управління потенціалом працівника у процесі коучингової комунікації [1]. До основних принципів коучингу відносять такі [1,4,6]:

- принцип усвідомленості і відповідальності. Коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності в ході аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання і її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприяння коуча. Для цього використовуються спеціальні техніки, головна з яких – опитувальна технологія коучингу.

- принцип відсутності експертної позиції. Коуч ніколи не займає по відношенню до клієнта експертну позицію, не висловлює своєї думки, не дає порад або готових рішень, не переносить свій досвід на учня. Це – найскладніший принцип в ході підготовки коуч-консультантів і одночасно – один з головних принципів, що відрізняють коучинг від інших видів консалтингу чи психотерапії. Клієнт завжди сам приймає рішення про наступний крок, який він зробить на шляху до своєї мети і сам несе відповідальність за його успіх.

- принцип поетапного розвитку. Кожен крок клієнта на шляху досягнення поставленої мети повинен знаходитися в «зоні найближчого розвитку». Для проходження кожного наступного кроку потрібно трохи піднятися над собою колишнім, «встати навшпиньки» або підстрибнути і – зірвати плід з гілки. Коуч повинен володіти достатньою мудрістю для того, щоб не дозволяти клієнту ставити технічно нездійсненні на даному етапі розвитку підзадачі. Цілі повинні бути великими, сміливими і надихаючими, кроки на шляху їх досягнення – значними, але здійсненними.

- принцип ієрархічності розвитку. Особистість розвивається поетапно у три рівні: егоцентричний, групоцентричний, загальнолюдський. Працюючи з клієнтом, коуч уважно вивчає смислове наповнення особистості, допомагає усвідомити головні цілі. Проте неможливо уявити собі ефективну роботу, якщо рівень розвитку коуча нижчий, ніж рівень розвитку клієнта.

- принцип моніторингу. Коучинг не займається «розвитком особистості» зокрема або «поліпшенням ефективності» в цілому. Коучинг не працює з проблемами клієнта або його минулим. Сфера інтересу коуча – конкретна мета в вашому майбутньому, кроки по її досягненню в сьогоднішні або уроки з минулого, які допоможуть ефективно рухатися до неї зараз. Сесії коучингу з клієнтом передусе чітка постановка мети коуч-консультування, яка прописується в контракті між коучем і клієнтом. В ході консультування коуч постійно тримає увагу клієнта в рамках цієї мети, перевіряє її важливість і актуальність, не дозволяє перемикаати або розпорошувати увагу на що-небудь інше.

- принцип єдності та взаємозв'язку. Людина – складна істота, яка функціонує на різних рівнях. Позитивні результати в одній сфері діяльності сприяють досягненням в інших. Здоров'я впливає на душевний стан. Духовний розвиток пов'язаний з фінансовим успіхом. Працюючи над конкретною ціллю в процесі проведення коучингу, тренер завжди повинен враховувати її вплив на інші сфери життя.

- принцип рівності. Метод коучингу заснований на комунікативному співробітництві і спрямований на формування партнерських відносин між коучем і клієнтом. Те саме можна сказати і про взаємодію формату керівник-підлеглий в коуч-менеджменті. Коучинг не має на меті повчати клієнта чи «направляти його на шлях істинний», а партнерство в свою чергу створює благодатний ґрунт для співробітництва. Саме такий підхід до іншої людини, як до рівної собі, підвищує рівень культури і продуктивність взаємодії.

- принцип опору змінам. Життя показує, що кожен відчуває великі труднощі при спробі зробити щось нове в житті, змінити себе. Все нове означає невідомість і підсвідомо таїть в собі небезпеку для оточуючих. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики.

– принцип віри в можливості людини. Основоположним принципом коучинга, на думку Джона Уйтмора є тверда впевненість у тому, що практично всі люди володіють набагато більшими внутрішніми можливостями, ніж ті, які вони демонструють в своєму повсякденному житті. Коуч вірить, що всередині кожної людини є відповіді на усі хвилюючі її запитання. Така віра керівника у підлеглих може помітно підвищити їхню мотивацію, співробітники будуть намагатися оправдати їхню довіру.

– принцип відсутності оправдати їхню довіру. Коуч не пропонує своєму учневі готових варіантів відповідей, а лише стимулює активність клієнта. Це пов'язано з тим, що «знати дорогу і її пройти – зовсім різні речі». Коли клієнт самостійно вибирає, приймає рішення, то й бере на себе відповідальність за його виконання.

Слідуючи із зазначеного, розглянемо коучинг як стиль управління, спрямований на організацію пошуку максимально ефективних шляхів досягнення цілей підприємства та втілення їх у життя. Провідником даного процесу виступає коуч – тренер, який допомагає розкривати трудовий потенціал і діяти в руслі обраної мети. В процесі здійснення коучинг-сесії коуч охоплює певний «трикутник»: мета, стратегія, персонал (рис. 2) [5].

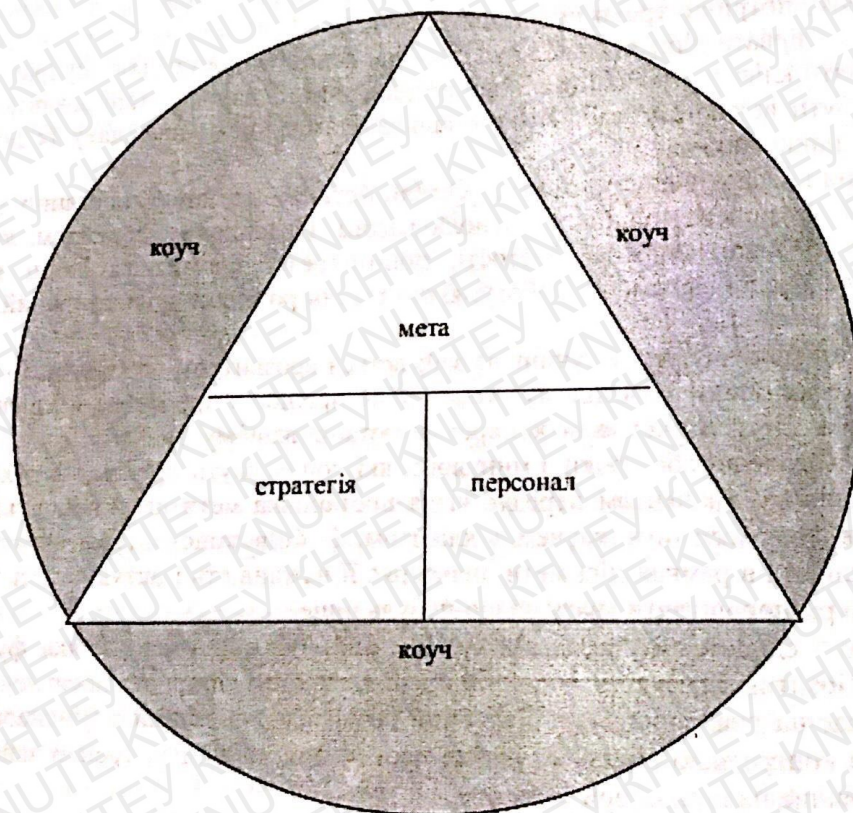


Рис. 2. Сегменти коучинг-сесії

Спочатку робота проводиться щодо вивчення запиту менеджменту підприємства – мети чи проблеми.

Завдання на цьому етапі – підвести до максимального усвідомлення мети, результатів і наслідків її втілення. Наступним етапом є опрацювання стратегій. Потрібно запустити механізм креативності в мисленні клієнта для того, щоб уявити низку шляхів її досягнення та вибрати найбільш ефективний і кращий.

Підсумком опрацювання мети і стратегій виступає план дій, який реалізує підприємство в своїй діяльності.

Пропонуємо модель ефективного управління персоналом ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР» «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ», що дозволить врахувати інноваційні досягнення і підвищити якість персоналу (рис. 3).

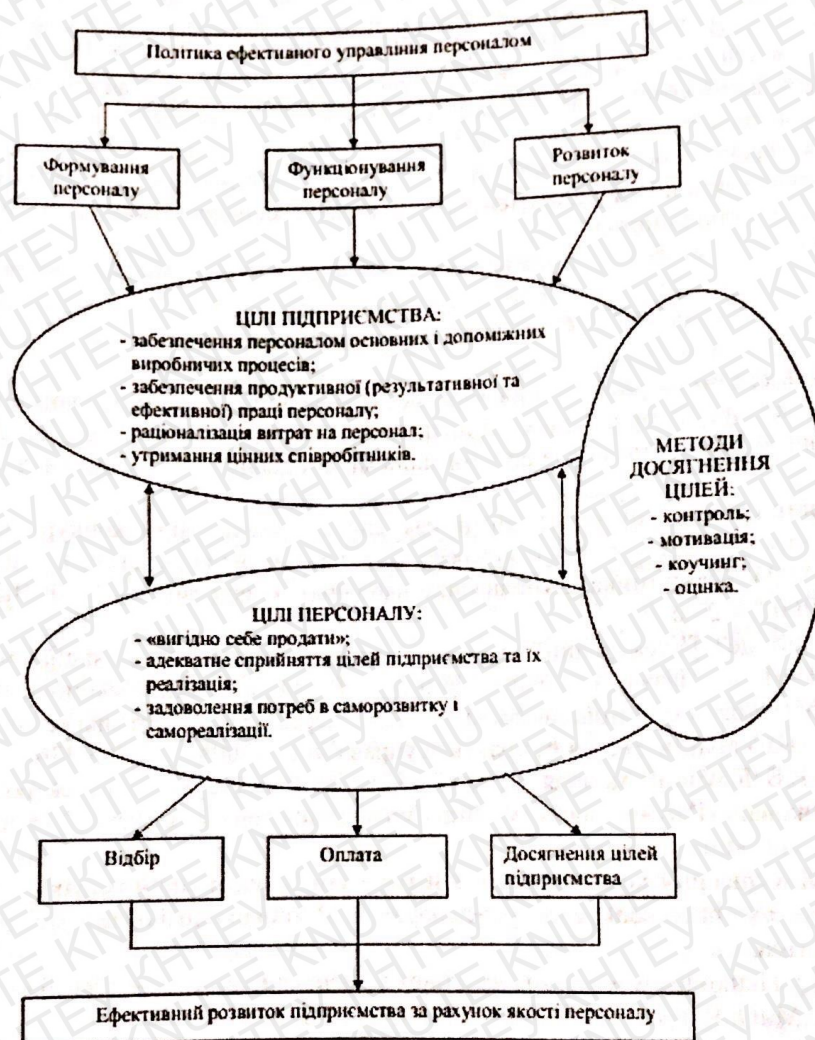


Рис. 3. Цільова модель ефективного управління персоналом ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР» «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПТ»

Зазначені підходи відображають необхідність насичення системи управління та організаційних структур інтелектуальним та стратегічним змістом.

Коучинг, за умови його використання як інноваційного інструменту при управлінні персоналом, включає в себе три унікальні компоненти [6]:

- 1) синергія: персонал і коуч є партнерами, командою, що фокусуються на цілях підприємства, його запитах, щоб досягти більше;
- 2) структура: менеджер бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і завершує свої плани завдяки професіоналізму і відповідальності коуча;

3) професіоналізм: коуч знає, як допомогти керівникам приймати кращі рішення, встановлювати кращі цілі, заробляти більше, реструктурувати професійне життя для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності.

*Висновок.* Для того, щоб коучинг став справді поширеним інструментом управління на вітчизняних підприємствах, знання та навички, які використовуються в процесі його здійснення повинні бути більш доступними для працівників, а не лише для спеціалістів.

Отже, в роботі здійснено аналіз трактувань зарубіжними і вітчизняними вченими поняття «коучинг», який отримав широке поширення в сфері управління персоналом на ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР» «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПІТ». Визначено основні сегменти коучинг-сесії та наведено цільову модель ефективного управління персоналом із застосуванням інноваційного інструменту – коучингу. Тепер цей метод вже не розглядається як допоміжний засіб для менеджерів, а впроваджується в менеджмент для підвищення ефективності та результативності функціонування підприємства. Коучинг перетворився на важливий інструмент управління персоналом, який дозволяє вирішувати стратегічні цілі підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Бала Р.Д. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Р.Д. Бала – Львів 2013 – 26 с.
2. Вылегжанина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. О. Вылегжанина. – Тюмень, 2007. – 24 с.
3. Коучинг що це? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=21901> – Назва з екрана. Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства / А.В. Череп, О.Л. Ортинська // Національне господарство України: теорія та практика управління. – 2008. – С. 232-236.
4. Свиркова Е.Б. Коучинг: модная игрушка или рабочий инструмент? [Електронний ресурс] / Е.Б. Свиркова. –Режим доступу: <http://www.axima-consult.ru/stati-1-34.html> – Назва з екрана.
5. Сорокін М. Сучасний коучинг: яким він має бути [Електронний ресурс] / М. Сорокін. – Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki> – Назва з екрана.
6. Чуева М.Ю. Психологическое бизнес-консультирование и коучинг: Учебно-методический комплекс / М.Ю. Чуева. – М.: МГУТУ, 2011. – с. 50.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СИЧОВОЇ Н. В.

## Додаток Б

### Чи готові Ви до коучингу?

Оцініть від 1 до 4, де 1 – мало ймовірно, 4 – цілком можливо.

1. У мене існують свої переконання, але я готовий піти на пропозицію керівництва. .	1	2	3	4
2. Я готовий(а) слухати і приймати те, що казатиме коуч, але діятиму згідно власної точки зору.	1	2	3	4
3. Я буду дотримуватись домовленості та працюватиму із коучем по принципу «слово=діло».	1	2	3	4
4. Я обіцяю коучу відносини «без ігор».	1	2	3	4
5. Я розумію, що коуч виконує свою роботу, а я - свою.	1	2	3	4
6. Я готовий(а) до змін.	1	2	3	4
7. Я готовий(а) змінюватись ЗАРАЗ і сьогодні.	1	2	3	4
8. Я повністю готовий(а) вийти на новий рівень у своєму житті.	1	2	3	4
9. Я готовий(а) до експериментів з ідеями та концепціями, які пропонуватиме коуч .	1	2	3	4
10. Я одразу скажу коучу про те, що він переходить на особисте і попрошу змінити підхід.	1	2	3	4
11. Я готовий(а) бути відкритим та чесним із коучем.	1	2	3	4
12. Я повністю усвідомлюю, що вся відповідальність за результат лежить на мені.	1	2	3	4
13. Я хочу, щоб коуч говорив при любых обставинах завжди правду.	1	2	3	4
14. Я готовий(а) між коуч-сесіями втілювати розписане планування на практиці .	1	2	3	4
15. Я хочу жити насолоджуючись, повністю використовуючи свій потенціал.	1	2	3	4

\_\_\_\_\_ Загальний ба

### Підсумок:

60 – 536. Ви повністю готові до коучингу.

52 – 476. Ви готові. Сумніви присутні. Але коучинг цілком можливо практикувати.

46 – 396. Ви в очікуванні. Перед тим як почати із Вами роботу ми б спочатку поговорили про те, що саме для Вас є коучинг і які переваги та недоліки йому притаманні.

39 – 06. Повертайтеся до повторного тестування як будете готові прийняти рішення щодо участі у коучингу.

## Додаток В

### Структура робочої сили по категоріям зайнятих підприємства ТОВ «ЛКУВАЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПІТ»

Категорії зайнятих	На 01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
1) Промислово- робітничий персонал	38	40	35
2)			
Робітники, в тому числі:	38	40	35
• Основний	34	35	30
• Допоміжний	4	5	5
3) Непромислова група	3	3	5
4) Адміністративний персонал, у тому числі:	6	10	8
• Керівники	1	4	6
• Спеціалісти	2	3	2
• Службовці	3	3	3
Персоналу всього	47	53	48

Джерело: складено автором на основі аналізу даних МЦ «Агапіт»



## Додаток Г

Зріз динаміки заробітних плат співробітників ТОВ «ЛІКУВАЛЬНО-  
ДІАГНОСТИЧНИЙ ЦЕНТР «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР АГАПІТ»

Позиція	Заробітна плата		
	2017	2018	2019
Директор	2500,00	4000,00	7 610,00
Головний лікар	2000,00	3800,00	6 860,00
Головний бухгалтер		3900,00	6 100,00
Лікар загальної практики-сімейний лікар	2200,00	4000,00	726,50
Лікар-онколог	1600,00	3400,00	4 812,00
Лікар-офтальмолог	1600,00	3800,00	5 812,00
Сестра медична старша	1500,00	3400,00	4 610,00
Молодша медична сестра	1400,00	3250,00	4 410,00
Старший реєстратор медичний	1600,00	3300,00	4 610,00

Джерело: складено автором на основі аналізу даних МЦ «Агапіт»

## Додаток Д

### Техніка «Зупинити. Продовжити. Почати»

Зупинити	Продовжити	Почати
<ul style="list-style-type: none"><li>- консультації терапевта та ендокринолога у режимі офлайн (переведення у онлайн режим).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- просування офіційної сторінки МЦ «Агапіт»;</li><li>- удосконалення дизайну сторінки;</li><li>- збільшення клієнтської бази;</li><li>-тестування сайту;</li><li>-пошук нового приміщення для МЦ «Агапіт»;</li><li>-ввести щомісячний коучинг у компанію;</li><li>-закупівлю якісного медичного обладнання;</li><li>-пошук висококваліфікованих лікарів;</li><li>- вакцинацію проти грипу.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- просування офіційної сторінки МЦ «Агапіт» на міжнародний ринок;</li><li>- встановити на офіційній сторінці третю мову – англійську;</li><li>- ввести онлайн-екскурсію по МЦ «Агапіт»;</li><li>- введення медичного блогу українською та англійською мовами;</li><li>-введення коротких відео консультацій від лікарів різних напрямків («Лайфхаки лікарів»);</li><li>-хірургія на міжнародному ринку.</li><li>-відкрити другу операційну.</li></ul>

*Джерело: складено автором на основі аналізу даних МЦ «Агапіт»*

## Додаток Е

Практичне завдання – вирішення проблеми, яке було розглянуто на тренінгу від Вікторії Смусь:

Проблематика

I. Проблема - пошук приміщення для ТОВ «Медичний центр Агапіт»

II. З'явилась через не вигідне розташування ТОВ «Медичний центр Агапіт» та застарілу будівлю

III. Заважає досягненню цілі відсутність якісних приміщень які споруджені для оренди медичних центрів.

IV. Причина проблеми - орендодавці не готові покращити умови приміщень та не готові до введення переговорів.

Для цього практичного завдання необхідно бачити шкалу оцінювання коучингу.

**Шкала оцінювання коучингу**

Діагностика вимірів



Шкала від 0 до 10, де 10 – найвища оцінка.

Середня оцінка, яка була отримана від опитуваних:

<b>Оцініть від 0 до 10 рівні:</b>	
Оптимізму	
Зрозумілості (що робити?)	
Мотивації	
Ваших відчуттів у цілому	

Результат

I. Бажаний результат - знайти вигідне розміщення та приміщення з усім необхідним обладнанням

II. Досягнути результату можна, якщо знайти із допомогою ріелтора приміщення

III. Зрозуміло стане, що ціль буде здійснена, коли буде знайдений комплекс із усім необхідним медичним обладнанням та продуманим розташуванням кабінетів для консультацій та операційних

IV. Навчитись з цієї ситуації можна: Чітко розуміти всі нюанси у пошуці приміщення для ТОВ «Медичний центр Агапіт»

Середня оцінка, яка була отримана від опитуваних:

<b>Оцініть від 0 до 10 рівнів:</b>	
Оптимізму	
Зрозумілості (що робити?)	
Мотивації	
Ваших припущень в цілому	

Додаток Ж

## Розробка індивідуального плану розвитку

### Карта росту хірурга

Знання, якості, навички	Способи розвитку і тренування	Бажаний результат, термін
<p>1)Знати методи та техніки лікування захворювань</p> <p>2)Вміти розшифровувати дані аналізів, УЗД та інших методів діагностики.</p> <p>3)Проводити медичні маніпуляції.</p> <p>4)Вміти користуватися хірургічною апаратурою і професійними комп'ютерними програмами.</p> <p>5)Мати витримку, добру фізичну підготовку, адже інколи операції можуть тривати багато годин поспіль.</p> <p>6)Бути стресостійким, уважним, педантичним.</p> <p>7)Спілкуватись англійською мовою на рівні B2</p> <p>8)Потрібно вміти оперативно діяти і приймати правильні рішення під час форс-мажорних обставин.</p> <p>9)Бути комунікабельним, тому що хірургу доводиться спілкуватися і з пацієнтами, і з медпрацівниками.</p> <p>10)Важливо бути готовим до ризиків на операційному столі і зберігати самовладання.</p>	<p>1)Підвищення кваліфікації</p> <p>2)Атестація на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання "лікар-спеціаліст"</p> <p>3)Участь у з'їздах, конгресах, семінарах із виступами, відвідування лекцій, робота в медичних товариствах);</p> <p>4)Робота з більш досвідченими хірургами (участь у консилиумах, участь у показових операціях, обстеженнях тощо);</p>	<p>1)Професійне виконання операцій при ускладненнях.</p> <p>2)Надання лікарем-хірургом консилиуму лікарям-нефрологам техніці операцій.</p> <p>3)Надання хірургом спеціалізованої медичної допомоги при вроджених та набутих вадах, що потребують виконання пластичних операцій</p> <p>4)Направлення пацієнтів на допоміжні обстеження та аналізи</p> <p>5)Проведення місцевої анестезії;</p> <p>6)Проведення переливання крові та інфузійних рідин, катетеризація сечового міхура та інші супутні процедури з використанням необхідного для цього хірургічного обладнання;</p> <p>7)Післяопераційний догляд за пацієнтом, зміна пов'язок рани, її дезінфекція та інші пов'язані з цим заходи;</p> <p>8)Ведення медичної документації: історія хвороби, виписки про проведені хірургічні процедури, направлення та рецепти;</p> <p>9)Володіння англійською мовою на рівні B2-C1 із використанням професійних медичних термінів</p> <p>10)Підготовка медичних висновків та рекомендацій при необхідності отримання пацієнтом інвалідності або переведення на більш легкі умови праці;</p> <p>11)Співпраця з оперативною хірургічною бригадою та контроль за роботою підлеглих;</p> <p>12)медичних працівників;</p> <p>13)Участь у заходах, спрямованих на зміцнення здоров'я населення та профілактику захворювань;</p> <p>14)Термін на удосконалення хірурга спеціаліста 1,5 роки.</p>

*Джерело: складено автором на основі аналізу даних МЦ «Агапіт»*

## Стандарти для медичних реєстраторів

СТАНДАРТИ ДЛЯ МЕДИЧНИХ РЕЄСТРАТОРІВ	
<i>ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ охайний, чистий спеціальний одяг та наявність бейджика;</li><li>✓ змінне взуття з закритим носком;</li><li>✓ не помітний макіяж та манікюр, охайна зачіска;</li><li>✓ мінімалізм, офіційність та доречність в прикрасах;</li><li>✓ відсутність шлейфового запаху парфумів;</li></ul>
<b>Заборонено!</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Знаходиться в незмінному взутті, бахілах тощо;</li><li>2. Знаходиться в медичному центрі в медичному одязі з рекламними написами інших медичних закладів;</li><li>3. Знаходиться в медичному центрі в брудному, не охайному спеціальному медичному одязі;</li></ol>	
<i>ЕМОЦІЙНИЙ СТАН</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ врівноваженість, індивідуальна увага до пацієнта;</li><li>✓ «особисті проблеми» за межами медичного центру;</li><li>✓ доречна посмішка</li></ul>
<b>Заборонено!</b>	
Висловлювати не задоволеність та агресивність.	
<i>ПРИВІТАННЯ</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ стандартизоване привітання ( доброго ранку, дня, вечора );</li><li>✓ знайомство ( ім'я, посада );</li></ul>
<b>Обов'язково!</b>	
Зустріти поглядом та привітатися до клієнта.	
<i>ЗОРОВИЙ КОНТАКТ</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 3 секунди дивимося в очі, 7 секунд відводимо погляд; (помити) руки</li></ul>
<i>ВІДПОВІДІ НА ПИТАННЯ</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ знання та застосування техніки «активного слухання»;</li></ul>

СУПРОВІД В МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ в разі присутності 2-ох та більше реєстраторів на робочому місці, один з реєстраторів супроводжує пацієнта до кабінету;</li> <li>✓ в разі присутності 1-го реєстратора на робочому місці пояснити та показати напрямок руху пацієнта до кабінету;</li> </ul>
<p><b>Заборонено!</b></p> <p>Залишати реєстратуру без нагляду. В разі необхідності необхідно залишити реєстратуру запросити медичну сестру на заміну.</p>	
ПРЕЗЕНТАЦІЯ ЛІКАРІВ, ЦІНИ ПОСЛУГ,	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ орієнтуватися у переліку та вартості послуг та не виявляти особистої думки з цього приводу (дорого/дешево);</li> <li>✓ знати переваги обслуговування в центрі, кваліфікаційний рівень, досвід роботи лікарів;</li> <li>✓ знати та не нав'язливо пропонувати діючі акції;</li> <li>✓ пояснити алгоритм оплати за надані послуги;</li> </ul>
ЗАВЕРШЕННЯ СПІЛКУВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ підсумковий зворотній зв'язок (Чи можу я ще чимось Вам допомогти? Чи сподобалось Вам обслуговування в центрі?) До побачення!</li> </ul>
<p><b>Заборонено!</b></p> <p>З'ясовувати та вирішувати конфліктні та не стандартні ситуації біля реєстратури. Необхідно запросити клієнта у вільний кабінет для очікування адміністрації чи іншої відповідальної особи для з'ясування конфлікту.</p>	
ПОВЕДІНКА В НЕСТАНДАРТНИХ СИТУАЦІЯХ	Вміння вирішувати конфліктні ситуації
ІНШЕ	Месенджер «tellegram» - засіб зв'язку та обміну інформацією в медичному центрі.

## Додаток II

### СТАНДАРТИ ДЛЯ КОЛЛ-ЦЕНТРУ

СТАНДАРТИ ДЛЯ КОЛЛ-ЦЕНТРУ	
<b>ЕМОЦІЙНИЙ СТАН</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ врівноваженість, стресостійкість;</li><li>✓ «особисті проблеми» за межами медичного центру;</li></ul>
<b>ПРИВІТАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ стандартизоване привітання ( доброго ранку, дня, вечора );</li><li>✓ знайомство ( ім'я_ координатор);</li></ul>
<b>ВІДПОВІДІ НА ПИТАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ знання та застосування техніки «активного слухання»;</li><li>✓ знання та застосування 3 технік питань (відкриті, закриті, альтернативні);</li></ul>
<b>ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПОСЛУГ, ЛІКАРІВ, ЦІНИ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ орієнтуватися у переліку та вартості послуг та не виявляти особистої думки з цього приводу (дорого/дешево)</li><li>✓ знати переваги обслуговування в центрі, кваліфікаційний рівень, досвід роботи лікарів</li></ul>
<b>ЗАВЕРШЕННЯ СПІЛКУВАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ підсумковий зворотній зв'язок (Чи можу я ще чимось Вам допомогти? )</li></ul> <p>Очікуємо Вас в медичному центрі / До побачення!</p>
<b>ПОВЕДІНКА НЕСТАНДАРТНИХ СИТУАЦІЯХ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ вміння вирішувати конфліктні ситуації;</li><li>✓ в разі бажання клієнта залишити скаргу в письмовому вигляді необхідно</li><li>✓ озвучити корпоративну пошту <a href="mailto:director.agapit@gmail.com">director.agapit@gmail.com</a>;</li><li>✓ при надходженні скарги обов'язково проговорити фрази приєднання: « Я Вас розумію», «для нас дуже важлива Ваша думка» тощо. Запитати контактний номер і зручний час для перезвону щодо результатів розгляду звернення.</li></ul>
<b>ІНШЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ очікування на лінії для пацієнта не більше 30 сек;</li><li>✓ при з'ясуванні інформації обов'язкове перемикання клієнта на клавішу «утримання виклику»</li><li>✓ обробка втраченого дзвінка не пізніше, ніж 30 хвилин з моменту його надходження;</li><li>✓ ведення переговорів з клієнтами відповідно до визначеної та погодженої схеми розмови;</li></ul>

## Додаток І

### Стандарти для лікарів

СТАНДАРТИ ДЛЯ ЛІКАРІВ	
<b>ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ охайний, чистий спеціальний одяг та наявність бейджика;</li><li>✓ змінне взуття з закритим носком;</li><li>✓ не помітний макіяж та манікюр, охайна зачіска;</li><li>✓ мінімалізм, офіційність та доречність в прикрасах;</li><li>✓ відсутність шлейфового запаху парфумів;</li></ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><b>Заборонено!</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. Знаходитися в незмінному взутті, бахілах тощо;</li><li>2. знаходитися в медичному центрі в медичному одязі з рекламними написами інших медичних закладів;</li><li>4. знаходитися в медичному центрі в брудному, не охайному спеціальному медичному одязі;</li></ol></div>
<b>ЕМОЦІЙНИЙ СТАН</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ врівноважений, доброзичливий, з щирістю в прояві турботи;</li></ul>
<b>ПРИВІТАННЯ, ЗНАЙОМСТВО, ЗВЕРТАННЯ</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><b>Обов'язково!</b><p>Привітатися з пацієнтом і відрекомендуватися.</p><ul style="list-style-type: none"><li>✓ стандартизоване привітання (доброго ранку, дня, вечора);</li><li>✓ знайомство (ПІБ лікаря, спеціальність);</li><li>✓ звертання (Як я можу до Вас звертатися?);</li><li>✓</li></ul></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><b>Заборонено!</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. «Панібратські» відносини;</li><li>2. звертання до пацієнта на «ти» та некоректні коментарі ;</li></ol></div>
<b>ПОЧАТОК ОГЛЯДУ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ продезінфікувати (помити) руки;</li><li>✓ проінформувати пацієнта про етапи огляду;</li></ul>



**Обов'язково!**

Під час виконання огляду, медичних маніпуляцій одягати медичні рукавиці, дотримуватись «масочного режиму»

<b>ПРОЦЕДУРА ОГЛЯДУ</b>	медичного обладнання;
<b>ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПЛАНУ ЛІКУВАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ складання та детальне роз'яснення лабораторного і інструментального обстеження та плану лікування;</li><li>✓ роз'яснення алгоритму дій стосовно отримання результатів донеобхідноження та пояснити алгоритм подальшого консультування;</li></ul>
<b>ВІДПОВІДІ НА ПИТАННЯ</b>	✓ зворотній зв'язок (Чи Вам зрозуміло? Чи є у Вас питання?)
<b>ПРЕЗЕНТАЦІЯ ЦІНИ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ лікар повинен приблизно орієнтуватися у вартості послуг за своєю спеціальністю та не виявляти особистої думки з цього приводу (дорого/дешево);</li><li>✓ стосовно уточнення інформації щодо вартості на додаткові послуги лікар повинен скоординувати пацієнта до регістратори;</li></ul>
<b>ЗАВЕРШЕННЯ СПІЛКУВАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ підсумковий зворотній зв'язок (Вам все було зрозуміло? Чи можу я ще чимось Вам допомогти?)</li><li>✓ призначення дати наступної явки з записом в медичну документацію; До побачення!</li></ul>
<b>ПОВЕДІНКА В НЕСТАНДАРТНИХ СИТУАЦІЯХ</b>	Поведінка має бути впевнена, професійна, без метушні.
<b>ІНШЕ</b>	Месенджер «tellegram» - засіб зв'язку та обміну інформацією в медичному центрі, який передбачає діловий стиль комунікації.

## ДОДАТОК І

### Стандарти для медичних сестер

<b>СТАНДАРТИ ДЛЯ МЕДИЧНИХ СЕСТЕР</b>	
<b>ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ охайний, чистий спеціальний одяг та наявність бейджика;</li> <li>✓ змінне взуття з закритим носком;</li> <li>✓ не помітний макіяж та манікюр, охайна зачіска;</li> <li>✓ мінімалізм, офіційність та доречність в прикрасах;</li> <li>✓ відсутність шлейфового запаху парфумів;</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>Заборонено!</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Знаходитися в незмінному взутті, бахілах тощо;</li> <li>4. знаходиться в медичному центрі в медичному одязі з рекламними написами інших медичних закладів;</li> <li>5. знаходиться в медичному центрі в брудному, не охайному спеціальному медичному одязі;</li> </ol> </div>
<b>ЕМОЦІЙНИЙ СТАН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ позитивний настрій, комунікабельність, врівноваженість;</li> <li>✓ відсутність різких рухів;</li> </ul>
<b>ЗОРОВИЙ КОНТАКТ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стандартизоване привітання (доброго ранку, дня, вечора);</li> <li>✓ знайомство (ПІБ, посада);</li> <li>✓ звертання (Як я можу до Вас звертатися?)</li> </ul>
<b>СУПРОВІД В МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ супроводжує пацієнта на процедури, маніпуляції, забір аналізів, знаходячись поруч чи в напівоберті до нього;</li> </ul>
<b>ПРЕЗЕНТАЦІЯ ЛІКАРІВ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ знати та орієнтуватися у послугах, які надаються в медичному центрі, знати лікарів та переваги обслуговування в закладі;</li> </ul>
<b>ПРЕЗЕНТАЦІЯ ЦІНИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ приблизно орієнтуватися у вартості послуг медичного центру та не виявляти особистої думки з цього приводу (дорого/дешево)</li> <li>✓ стосовно уточнення інформації щодо вартості на додаткові послуги лікар повинен скоординувати пацієнта до регістратори;</li> </ul>
<b>ЗАВЕРШЕННЯ СПІЛКУВАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ пояснити особливості видачі результатів лабораторних донеобхідножень;</li> <li>✓ в разі необхідності пояснити профілактику після ін'єкційних ускладнень; До побачення!</li> </ul>
<b>ПОВЕДІНКА В НЕСТАНДАРТНИХ СИТУАЦІЯХ</b>	Поведінка має бути впевнена, професійна, без метушні.