

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Аліфіренко Наталія Олександрівна

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри
управління та освітніх технологій

Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Міжнародний досвід, зокрема, Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить про те, що серед організаційних змін, метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху досягають дії, що проводяться в галузі управління кадрами [11].

У 2017 році розпочалося реформування системи охорони здоров'я в Україні відповідно до оновлених законодавчих актів, точками відліку якого стали: підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я засобами впровадження функціонально-структурних перетворень й оптимізації витрат за принципом «гроші ідуть за пацієнтом», запровадження професійного менеджменту в медичній сфері. Очікуваним результатом реалізації реформ є оновлення системи охорони здоров'я на основі створення чітких, прозорих гарантій держави щодо медичної допомоги, покращення фінансового захисту громадян у разі хвороби, ефективний та справедливий розподіл коштів та інших ресурсів.

Зважаючи на реформування, заклади охорони здоров'я державної та комунальної форми власності для досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності повинні змінити стиль управління, упроваджуючи технології маркетингу та ефективного управління персоналом у межах розробленої Міністерством охорони здоров'я стратегії. Відповідно означеним змінам менеджмент закладів охорони здоров'я спрямований на створення таких умов роботи, за яких медичний персонал як вирішальний учасник ефективності роботи цих закладів, прикладатиме більше зусиль на виконання своїх прямих обов'язків для досягнення професійних і особистих цілей. Серйозні перетворення в галузі охорони здоров'я, насамперед набуття автономності закладами в адміністративній діяльності, можливість залучення коштів з різних джерел тощо, зумовлюють необхідність повного та оптимального використання кадрового потенціалу медичних організацій. Завдяки умінню управлінців його можна перетворити на конкурентну перевагу організації і досягнути поставлених цілей на ринку. Метою кадрової політики ВООЗ є підготовка необхідних кваліфікованих працівників, забезпечення ними закладів охорони здоров'я, виконання цими медичними працівниками відповідних завдань. Медичний персонал розглядається як стратегічний капітал, більша частка усіх капіталовкладень в галузь охорони здоров'я у світі спрямовується саме на кадрове забезпечення [1; 2; 4-6; 11].

Сутність означеної проблеми полягає у тому, що кадрові служби закладів охорони здоров'я, особливо у державному секторі, практично не готові до упровадження наукових методів підбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу. Зокрема, процес оцінювання продуктивності праці персоналу закладів охорони

здоров'я залишається не реалізованим, що утруднює можливості швидкого реагування на проблеми кадрової політики.

Кадровий персонал сфери охорони здоров'я України, відповідно штатним розписам закладів охорони здоров'я за профілями обслуговування, складається з таких основних категорій: лікарі, середні медичні працівники, молодший медичний персонал та інші категорії обслуговуючого персоналу. Значна кількість лікарів і середніх медичних працівників працюють поза межами закладів охорони здоров'я системи МОЗ: чисельність лікарів в інших відомствах становить понад 26 тис. осіб, а чисельність середніх медичних працівників – 57 тис. осіб. За даними офіційної статистики, загальна чисельність лікарів (без зубних лікарів) в Україні (усі форми відомчого підпорядкування та власності) у 2019 році становила 224,1 тис. (у 2018 році – 224,9 тис.). Медичну допомогу населенню України надають заклади охорони здоров'я, підпорядковані МОЗ України, Мінінфраструктури України, АМН України, а також заклади охорони здоров'я приватної власності. Основну частку загальної кількості лікарів сфери охорони здоров'я України складають лікарі системи МОЗ, понад 87 % лікарського кадрового потенціалу [7; 8; 11].

Управління кадрами охорони здоров'я є органічною складовою частиною управління системою охорони здоров'я в цілому, підпорядкованою тим самим цілям і спрямованою на їх досягнення завдяки конкретній діяльності медичного персоналу.

Високу результативність та ефективність системи охорони здоров'я забезпечує саме кваліфікований і цілеспрямований медичний персонал. Невідповідність підготовки фахівців до потреб практичної діяльності у сфері охорони здоров'я, недостатня соціальна захищеність медичних працівників призводять до погіршення якості медичної допомоги та інших негативних наслідків.

Характеризуючи кадровий потенціал закладів охорони здоров'я, науковці виділяють такі характеристики:

- кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці);
- якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовнотворчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали) [7; 10; 12].

Проектування системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я повинно поєднати ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого медичного працівника, так і сукупності працівників, забезпечуючи на практиці активізацію людського чинника в трудовій діяльності за певних умов. Управління кадровим потенціалом здійснюється у двох напрямках, які тісно взаємопов'язані між собою:

1) формування кадрового потенціалу;

2) активного використання кадрового потенціалу. Враховуючи поточну ситуацію та пострадянську традицію розподілу людських ресурсів, у короткостроковій перспективі не існує способів відмовитися від нинішнього поєднання сімейної медицини, дільничних терапевтів та педіатрів, мережі жіночих консультацій, які надають первинну медичну допомогу [9].

Відповідно, проблемою нашого дослідження є ефективне управління кадрами медичного персоналу, що являє собою безперервний динамічний процес управління людськими ресурсами з метою оптимальної розстановки і використання сил на основі більш довшеного планування, підбору, удосконалення, розподілу кадрів, мотивації і регулярного об'єктивного контролю та оцінки праці. Мета управління персоналом полягає в безперервному пошуку шляхів, що сприяють підвищенню ефективності праці. Ця мета досягається внаслідок впровадження прогресивних форм організації праці і раціональнішого використання наявних трудових ресурсів.

Як усякий управлінський процес, управління персоналом має циклічний характер. Практичну основу цієї діяльності складають:

- регулярна і об'єктивна інформація про склад і динаміку кадрів;
- опис робіт;
- підбір, розстановка персоналу;
- оцінка продуктивності праці персоналу;
- мотивація персоналу;
- формулювання цілей безперервного навчання і його організація;
- планування і організація розвитку кар'єри;
- регулярна оцінка ефективності виконуваних робочих функцій.

Дослідження процесу управління персоналу дає змогу спроектувати систему управління персоналом у закладах охорони здоров'я, що складається з чотирьох взаємозумовлених підсистем:

- підсистема руху кадрів;
- підсистема винагороди за працю;
- підсистема організації роботи;
- підсистема впливу співробітників на організацію [3].

Економічна модель перманентно конкуруючих ринків в охороні здоров'я є системою функціонування трьох взаємопов'язаних ринків:

- 1) ринку служб охорони здоров'я, що визначає кількість різних видів медичних послуг, які споживаються населенням, та ціни на них;
- 2) ринку кадрів охорони здоров'я, що встановлює кількість категорій працюючого персоналу, і рівень його заробітної плати;
- 3) ринку медичної освіти, що пропонує кількість випускників кожного виду персоналу і вартість освіти [3].

У дослідженні науковців В. Ровенської та Є. Саржевської спроектовано систему управління персоналом закладу охорони здоров'я, засновану на повному циклі управління (див. рис. 1).

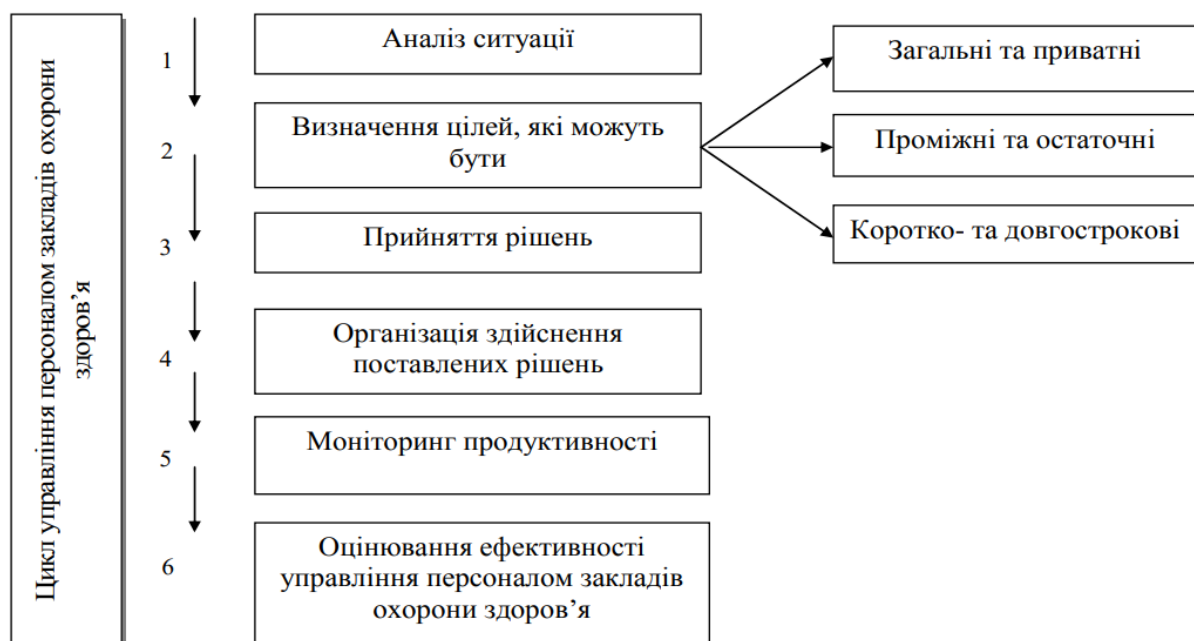


Рис. 1. Система управління персоналом закладу охорони здоров'я (за [63])

Оскільки основу фінансування медичних організацій становлять бюджетні кошти, що надходять з програми державних гарантій безкоштовної медичної допомоги за виконані обсяги медичних послуг, наданих медичною організацією населенню, то збільшення бюджетного фінансування має принципове значення для стійкої роботи закладів охорони здоров'я. Водночас необхідно активно шукати додаткові джерела фінансування у вигляді коштів добровільного медичного страхування; розвивати договірні відносини з різними структурами територіальної господарської системи; створювати благодійні фонди, забезпечувати медичними послугами пільгові категорії громадян; розширювати палітру платних медичних послуг і реалізовувати інші інноваційні проекти медичного та іншого характеру.

Водночас, окрім питання забезпечення фінансової підтримки діяльності закладів охорони здоров'я, не менш значущою є освітня і психологічна діяльність менеджменту щодо забезпечення потреб медичних працівників. Загальна система управління персоналом у закладах охорони здоров'я розкрита на рис. 2.



Рис. 2. Система управління персоналом у закладах охорони здоров'я (за [63])

Таким чином, для формування ефективної системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я необхідно: визначити роль і місце штатного розкладу при введенні ефективного контракту, організувати сучасний підхід до організації системи нормування праці в закладі охорони здоров'я; проаналізувати діючу нормативно-правову базу з питань праці та можливості її повноцінного використання в практиці охорони здоров'я; ознайомитися із сучасною номенклатурою посад медичних працівників, кваліфікаційними вимогами, професійними стандартами і новою системою акредитації; оцінити забезпеченість організації медичними кадрами відповідно до нормативів; впровадити ефективні методи управління кадрами і розрахунку потреби в працівниках з урахуванням продуктивності праці медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі, програми державних гарантій, видів і умов пропонованої установою медичної допомоги населенню; визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи та воєнного стану, розробити програми мотивації працівників, а також профілактики їх емоційного вигорання.

Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. № 7 (39). С. 59-66.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 424 с.
3. Баєва О.В. (2008). Менеджмент у галузі охорони здоров'я. К.: Центр учбової літератури. 640 с.
4. Борщ В.І. (2019). Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 1 (1). С. 73-79.
5. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. (2020). Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. № 6 (52). С. 25-34.
6. Гречаник С., Гречаник Н. (2022). До питання про формування емоційно-етичної компетентності особистості: зарубіжний досвід. *Наука і техніка сьогодні*. Вип. 6. С. 158-166.
7. Корицький Г., Чорна М. Механізм управління персоналом закладу охорони здоров'я. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38639/1/86.pdf>
8. Кубіцький С.О., Неділько Н.В. (2010). Особливості професійної комунікативної взаємодії майбутніх медпрацівників. *Вісник Національної академії оборони України: Зб-к наук. праць*. К.: НАОУ, Вип. 2 (15). С. 49-55.
9. *Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років.*: <http://www.apteka.ua/article/327094>
10. Молнар І.М., Кубіцький С.О. (2023). Рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в заклади охорони здоров'я. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали III Міжнародної наукової конференції*, м. Хмельницький, 27 січня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, С. 121-128.
11. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. (2019). Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (57). С. 162-168.
12. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.