

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ 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

Проблеми управління персоналом закладів охорони здоров'я часто зумовлені відсутністю двостороннього зв'язку результатів діяльності з реальним клієнтом – споживачем послуг закладів охорони здоров'я, оскільки вся увага менеджерів націлена на внутрішнього клієнта або персонал організації (як-от, покращення професійної підготовки, створення програм мотивації, тощо). Зміна ситуації у визначеній проблемі потребує створення механізму виміру продуктивності праці на рівні робочого місця, структурного підрозділу, закладів охорони здоров'я загалом; формування в закладі охорони здоров'я системи управління підвищенням продуктивності праці як однієї з функцій служби керування персоналом [9].

На основі проведеного аналізу літератури та ґрунтуючись на результатах емпіричного дослідження нами було здійснено спробу сформулювати рекомендації менеджерам медичної сфери щодо підвищення продуктивності праці персоналу закладу охорони здоров'я.

Менеджмент у сфері охорони здоров'я пов'язаний з прийняттям рішень на основі науково обґрунтованих можливостей аналізу організації в ефективному використанні ресурсів у часі й просторі, щоб забезпечити достатню кількість і якість послуг у сфері охорони здоров'я для задоволення медико-санітарних потреб громадян і суспільства [2; 7; 10; 11]. Тобто, до функцій менеджера з управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я окрім функцій кадрового планування; аналізу і проектування посад; підбору, відбору і призначення співробітників; оцінювання ефективності; навчання і розвитку трудових кадрів, а також їх мотивація, безпека й охорона праці; регулювання трудових відносин і звільнення належить діяльність з визначення продуктивності праці (як індивідуальної, так і групової) та відповідна корекція ситуації. Для здійснення означеної діяльності менеджери потребують рекомендацій, що варто врахувати у процесі оцінювання та підвищення продуктивності праці співробітників закладу охорони здоров'я.

На європейському рівні рекомендації Ради Європи пропонують урядам створювати сприятливі умови в юридичній і податковій системі для фінансування і управління неурядовими медичними організаціями, які здійснюють моніторинг, аналіз і корекцію продуктивності діяльності закладів охорони здоров'я, а також корекцію якості медичних послуг у них. Відповідно, бюджет у галузі охорони здоров'я повинен включати статті для підтримки діяльності таких організацій. Відповідно, першою сформульованою нами рекомендацією може бути: 1) налагодження партнерської діяльності з неурядовими медичними організаціями, об'єднаннями пацієнтів і громадськістю об'єднаних територіальних громад задля контролю якості медичних послуг і ефективності роботи медичного персоналу.

У дослідженні науковців [3; 4; 12; 13] зазначається, що галузь охорони здоров'я є пріоритетною для реформування в сучасних соціально-економічних умовах. Зміна цінностей, парадигми і ідеології надання медичної допомоги вимагають змін від управління закладами охорони здоров'я. На думку дослідників, разом із цими змінами повинна бути впроваджена нова система управління закладами охорони здоров'я на активну, відкриту, практичну, послідовну, конструктивну, усвідомлену і цілеспрямовану, комплексну, гнучку, демократичну та засновану на сучасній кадровій концепції політику управління людськими ресурсами [4; 8]. Ефективність діяльності менеджерів медичних організацій оцінюють у результаті досягнення закладами охорони здоров'я цільових індикаторів, серед яких компетентність менеджера є одним з домінуючих факторів успішного виконання поставлених завдань. Однак, оцінювання буде ефективним лише за умови обґрунтованих цілей і науково сформованого інструментарію для оцінювання. З огляду на це, другою і третьою рекомендацією повинно бути: 2) *побудова стратегії та реалістичних для впровадження ціннісних засад діяльності закладу охорони здоров'я, що враховуватимуть методи оцінки та підвищення продуктивності праці персоналу*; 3) *у процесі оцінювання рівня продуктивності праці персоналу користуватися перевіреним діагностичним інструментарієм і методами оцінювання*.

Для подальшого вдосконалення системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я дослідники В. Ровенська й Є. Саржевська пропонують такі кроки:

1) усвідомлене й цілеспрямоване використання менеджерами закладів охорони здоров'я таких складових технології управління кадрами, як їх відбір і найм, періодичне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування, вивільнення персоналу;

2) застосування методології відбору і найму кадрів, орієнтоване не тільки на оцінювання кваліфікації працівника, а й врахування його професійних якостей (знання, вміння, навички), особистісних характеристик, соціально-демографічних характеристик і соціально-побутових потреб, фізичного розвитку і зовнішнього вигляду;

3) проведення ділового оцінювання медичного персоналу за допомогою спеціальних методик, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;

4) використання морально-психологічних і матеріальних способів трудової мотивації працівників; створення такої форми оплати праці, яка дозволить значною мірою відійти від дуже поширеного в даний час принципу матеріальної зацікавленості («пропрацював більше – отримав більше») і наблизитися до принципу матеріальної залежності («скільки заробив – стільки й отримав»);

5) побудова організаційно-методичної роботи будь-якого медичного закладу як специфічної сфери соціально-маркетингової діяльності, спрямованої, з одного боку, на збір, опрацювання, аналіз даних, що знижують невизначеність при прийнятті управлінських рішень, а з іншого – на забезпечення управління персоналом організації, що включає дослідження потреб персоналу, його мотивацію, професійне зростання;

6) для реалізації всіх вищевикладених рекомендацій доцільно і необхідно проводити тематичні цикли удосконалення працівників кадрових служб і керівників установ та органів охорони здоров'я [11].

Виходячи з напрацювань дослідників ми формулюємо наступні рекомендації: 4) *створення обґрунтованої та дієвої системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я з урахуванням їх показників продуктивності праці*; 5) *забезпечити навчання управлінців щодо методів і засобів оцінювання продуктивності праці персоналу з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних умов*; 6) *у процесі працевлаштування фахівців*

враховувати не лише кваліфікаційні вимоги до певної посади, але їх особистісні риси, що впливають на характер комунікацій в колективі.

Загалом, під час підбору медичних працівників необхідно визначити рівень їх знань про: нормативно-правову базу у сфері праці та охорони здоров'я; правил і норм охорони праці, техніку безпеки, виробничу санітарію та протипожежний захист; санітарно-епідемічні норми; основи судово-медичної експертної справи; сучасні методи діагностики, лікування та лікарського забезпечення пацієнтів; методи надання невідкладної медичної допомоги; способи взаємодії з іншими спеціалістами, різними профільними службами, установами, організаціями, зокрема зі страховими компаніями; володіння теоретичними знаннями та практичними навичками за своєю спеціальністю (зокрема з анатомії, фізіології, патології, фармакології) з питань діагностичної, лікувальної, профілактичної та організаційної роботи; правил внутрішнього трудового розпорядку; положень про охорону конфіденційної інформації підприємства та медичної таємниці пацієнтів; юридичної відповідальності за неналежне виконання своїх посадових (чи професійних) обов'язків, яке спричинило заподіяння шкоди пацієнтам чи підприємству тощо [1; 4; 5].

Г. Корицький і М. Чорна у своїх дослідженнях пропонують такі рекомендації управлінцям закладів охорони здоров'я:

- визначати роль і місце штатного розкладу при введенні ефективного контракту, організувати сучасний підхід до організації системи нормування праці в лікувально-профілактичному закладі;
- 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 ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі, програми державних гарантій, видів і умов пропонованої установою медичної допомоги населенню;
- за необхідності вносити корективи в прийняту систему оплати праці, методи розрахунку фонду заробітної плати, структуру зарплати працівників;
- встановити компенсаційні виплати та посадові оклади відповідно до вимог діючих правових норм у системі охорони здоров'я;
- визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи, розробити програми мотивації працівників;
- вибрати найбільш адекватні й такі, що відповідають цілям і завданням організації показники, умови і критерії нарахування медичним працівникам стимулюючої частини оплати праці [6].

У процесі емпіричного дослідження нами було визначено потребу у профілактиці емоційного вигорання фахівців, що відображено нами у наступній рекомендації: *7) упровадити систему профілактики і корекції емоційного вигорання фахівців закладів охорони здоров'я, що враховуватиме навчання конструктивній взаємодії у ситуації конфлікту.*

Таким чином, нами сформульовані рекомендації з підвищення продуктивності праці персоналу закладу охорони здоров'я: 1) налагодження партнерської діяльності з неурядовими медичними організаціями, об'єднаннями пацієнтів і громадськістю об'єднаних територіальних громад задля контролю якості медичних послуг і ефективності роботи медичного персоналу; 2) побудова стратегії та реалістичних для

упровадження ціннісних засад діяльності закладу охорони здоров'я, що враховуватимуть методи оцінки та підвищення продуктивності праці персоналу; 3) у процесі оцінювання рівня продуктивності праці персоналу користуватися перевіреним діагностичним інструментарієм і методами оцінювання; 4) створення обґрунтованої та дієвої системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я з урахуванням їх показників продуктивності праці; 5) забезпечити навчання управлінців щодо методів і засобів оцінювання продуктивності праці персоналу з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних умов; 6) у процесі працевлаштування фахівців враховувати не лише кваліфікаційні вимоги до певної посади, але їх особистісні риси, що впливають на характер комунікацій в колективі; 7) упровадити систему профілактики і корекції емоційного вигорання фахівців закладів охорони здоров'я, що враховуватиме навчання конструктивній взаємодії у ситуації конфлікту.

Упровадження означених рекомендацій у процес управління персоналом закладу охорони здоров'я дозволить мотивувати співробітників до продуктивної діяльності; покращити якість медичної допомоги і медичних послуг, що надаються закладом; забезпечити конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я; сформувати позитивний імідж закладу в очах громадськості.

Список використаних джерел:

1. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 424 с.
2. Баєва О.В. (2008). Менеджмент у галузі охорони здоров'я. К.: Центр учбової літератури. 640 с.
3. Борщ В.І. (2019). Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 1 (1). С. 73-79.
4. 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.
5. Гречаник С., Гречаник Н. (2022). До питання про формування емоційно-етичної компетентності особистості: зарубіжний досвід. *Наука і техніка сьогодні*. Вип. 6. С. 158-166.
6. Корицький Г., Чорна М. Механізм управління персоналом закладу охорони здоров'я. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38639/1/86.pdf>
7. 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.
8. Кубіцький С.О. (1999). Підходи до оцінювання ефективності підготовки майбутніх офіцерів та їх сутність. *Збірник наукових праць «Соціалізація особистості»*. К.: Вид-во НПУ ім. Драгоманова, Спец. випуск. С. 170-180.
9. Матвієнко А.С. Продуктивність праці в системі управління персоналом. *Механізм регулювання економіки*, 2005, № 3. С. 150-159.
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. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 162-168.
12. Ураскій Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. І-ІІ (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
13. Шумілова І.Ф. (2016). Самоосвіта студентів з питань формування загальнокультурної компетентності. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки*. Вип. 1. С. 318-328.