

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

ТРАЧ ОЛЬГА МИХАЙЛІВНА

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я

Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентка спеціальності
«Менеджмент»
Трач О.М.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«__» _____ 2023 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Сутність, об'єктивна необхідність та цільові орієнтири управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.....	7
1.2. Системний підхід в управлінні людськими ресурсами закладу охорони здоров'я	14
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	22
2.1. Організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	22
2.2. Аналіз функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	31
2.3. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	38
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	47
3.1. Удосконалення функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	47
3.2. Підвищення ефективності управлінської діяльності в досліджуваному закладі охорони здоров'я в контексті формування дієвої системи професійного розвитку його персоналу.....	52
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність проблеми. У контексті проведення медичної реформи всі установи охорони здоров'я, які належать до державної та комунальної форм власності, вибухово адаптуються до стрімких змін у зовнішньому середовищі та активному взаємодії з різними учасниками ринку. Це вимагає зміни стилю управління, використання методів маркетингу та ефективного управління персоналом в рамках розробленої стратегії для досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності.

З одного боку, сучасні виклики в галузі охорони здоров'я в Україні вимагають пошуку інноваційних підходів до формування ефективної кадрової політики. Рівень забезпеченості закладів охорони здоров'я медичними працівниками та їхній постійний професійний розвиток безпосередньо впливають на якість медичної допомоги населенню. Ефективна кадрова політика стає ключовим інструментом реформування галузі охорони здоров'я, спрямованого на підвищення задоволеності населення якістю та доступністю медичних послуг, а також відзначення пріоритету інтересів пацієнтів.

В умовах реалізації цих завдань керівники на всіх рівнях повинні не лише виконувати свої функціональні обов'язки, але й мати знання про ефективні методи управління людьми. Вони повинні правильно оцінювати потенціал людських ресурсів, забезпечувати їхнє збереження, підтримувати та сприяти їхньому розвитку. Саме ці аспекти визначають актуальність дослідження та необхідність розробки стратегій для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в установах охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з вивченням проблем управління персоналом у сфері охорони здоров'я. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів в контексті дослідження сучасних складових елементів

системи управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я зробили такі вчені, як: О.Є.Баєва [2], В.І.Борщ [6], Ю.В. Вороненко [12], Г.Я.Єржак [21], Д.В.Карамишев [23], В.В. Короленко [28], Т.Л. Желюк [31], Л.Б. Круп'як [30] М.М. Шкільняк [65] та ін. Водночас, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, практично відсутні роботи, які розглядають сучасні методи підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я та вироблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження на місцевому рівні управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі було передбачено вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність, об'єктивна необхідність та цільові орієнтири управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я;
- дослідити системний підхід в управлінні людськими ресурсами закладу охорони здоров'я;
- охарактеризувати організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати функціональні механізми управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- здійснити оцінку ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- розробити заходи щодо удосконалення функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в досліджуваному закладі охорони здоров'я в контексті формування дієвої системи професійного розвитку його персоналу.

Об'єктом дослідження - людські ресурси закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження - механізм підвищення ефективності управління людськими ресурсами в КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі будуть використані наступні методи: гіпотетичний аналіз, компаративний аналіз, методи системного аналізу, спостереження і синтезу, методи моделювання. Методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, композиції та декомпозиції будуть використані для проведення теоретичного аналізу основ управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я (розділ 1). Метод системного аналізу застосовуватиметься для діагностування організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я та для оцінки методів забезпечення ефективності управління людськими ресурсами (параграфи 2.1, 2.3). Метод структурного аналізу використовуватиметься для характеристики системи функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я (параграф 2.2). Факторно-критеріальне моделювання та функціональний підхід будуть використані для розробки напрямків, спрямованих на підвищення ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я (розділ 3).

Емпіричною базою дослідження стануть: аналіз практики застосування законодавства у сфері управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я в контексті медичної реформи, дані соціологічних досліджень, соціальна статистика, інформація зі статистичної звітності МОЗ України, Державної служби статистики України та матеріали діяльності КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради.

Теоретична новизна одержаних результатів полягає в дослідженні теоретичних основ управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані автором рекомендації щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами можуть бути використані в діяльності КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, об'єктивна необхідність та цільові орієнтири управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я

Для успішного функціонування будь-якої організації необхідно впроваджувати систематичне та чітко організоване управління одним із найважливіших ресурсів – людським. У сфері розвитку закладів охорони здоров'я особливу роль відіграють людські ресурси, які керівники використовують для досягнення поставлених мет і завдань, впливаючи на їх працю, інтелект та мотивацію. Ці відносини ґрунтуються на принципах, методах і формах впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою встановлення ефективної взаємодії. Важливою складовою управління є актуалізація персоналу для досягнення успіху організації, що є актуальною проблемою управління. Управління персоналом реалізується у всіх організаціях, що робить його важливою «специфічною функцією управлінської діяльності», об'єктом якої є працівники, що входять в певні соціальні групи та трудові колективи організацій. Управління людськими ресурсами становить основну складову сучасного управління організацією, що враховується як в державних, так і в комерційних структурах. Суть управління людськими ресурсами полягає у розгляданні людей як найбільшого активу організації, яке слід ефективно розміщувати, мотивувати та розвивати, спільно з іншими ресурсами, для досягнення стратегічних цілей. Управління людськими ресурсами пов'язане з динамікою всіх аспектів навколишнього середовища організації і вимагає інтегрованого підходу.

На думку В. А. Рудьова, «управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина в складі певної соціальної групи» [58]. А. В. Карпов вважає, що «управління персоналом – галузь у сучасному менеджменті, що пов'язана з систематизованими та

комплексним рішенням усіх кадрових проблем організації, із забезпечення всіх кадрових функцій управління» [24].

Зазначимо, що управління персоналом «як економічна категорія виступає в формі безперервного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, відповідно, і досягнення високих кінцевих результатів у виробничій діяльності організації» [11].

В.А. Рудьєв зазначив, що на думку Д. А. Аширова «система управління персоналом поділяється на наступні функціональні підсистеми: умови праці; трудові відношення; оформлення та облік кадрів; планування, прогнозування та маркетинг персоналу; розвиток кадрів; аналіз і розвиток методів стимулювання праці; юридичні послуги; розвиток соціальної інфраструктури; розробка організаційних структур управління» [58]. Однак, при визначенні складових системи управління людськими ресурсами, відокремлення типових для неї підсистем думки дослідників суттєво різняться

«Система управління персоналом тотожна управлінню окремими функціональними і виробничими підрозділами і складається із сукупності підсистем: розвитку організаційних структур управління; трудових відносин; найму та обліку персоналу; розвитку персоналу; планування і маркетингу персоналу; мотивації та умов праці; інформаційного та правового забезпечення системи управління персоналом» [42].

– Керівництво закладом охорони здоров'я представляє собою один із складних аспектів сучасного управління, який вимагає від керівників на всіх рівнях не лише виконання своїх функціональних обов'язків, але й розуміння та застосування методів управління персоналом. При здійсненні цих завдань керівники повинні правильно оцінювати потенціал людських ресурсів, забезпечувати їх збереження, підтримку та розвиток. Це виступає основою ефективного управління персоналом у закладі охорони здоров'я.

–

– Управління людськими ресурсами у закладі охорони здоров'я — це

цілеспрямована діяльність керівного складу, спрямована на розробку концепції, стратегії кадрової політики та методів управління персоналом. Цей підхід передбачає систематично організоване вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального соціального розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні закладу охорони здоров'я. Планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів становлять основний зміст управління персоналом в цьому контексті.

Важливо зауважити, що менеджмент персоналу в закладі охорони здоров'я визнається особливою функцією управління. Це охоплює:

- розробку, пропозицію та здобуття схвалення кадрової політики та стратегії закладу охорони здоров'я;
- надання порад і орієнтації керівникам щодо впровадження кадрової політики і стратегії закладу;
- забезпечення адекватних кадрових послуг, включаючи набір, мотивацію та розвиток працівників на всіх рівнях;
- консультування керівників закладу з питань людських наслідків змін.

В будь-якому закладі охорони здоров'я «основними цілями управління людськими ресурсами є: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; задоволення потреб закладу охорони здоров'я в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад; забезпечення соціальної ефективності колективу; узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами закладу охорони здоров'я; забезпечення спроможності персоналу реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів оточення функціонування закладу охорони здоров'я» [32].

«Управління людськими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу» [32].

Впровадження функцій управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я передбачає використання різноманітних інструментів, які становлять інструментарій для лінійних і функціональних менеджерів. У цьому контексті важливо аналізувати ситуації під час використання управлінських інструментів. Управління людськими ресурсами – це не лише наука, але й мистецтво ефективного керівництва людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів для оптимального формування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу.

Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я має враховувати такі аспекти: «забезпечення закладу охорони здоров'я в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період та на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного навантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб працівників; забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця» [30].

Управління людськими ресурсами повинно адаптуватися до тенденцій і планів розвитку закладу охорони здоров'я, спрямовуючи зусилля на досягнення його основних цілей. Основними завданнями управління персоналом є вдосконалення кадрової політики, розвиток персоналу, вибір і реалізація стилю управління, організація горизонтальної координації та кооперації, удосконалення організації робочих місць і умов праці, визнання особистих досягнень у праці та стимулювання.

Крім того, управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я повинно гарантувати відповідність персоналу закладу таким вимогам, як належна кількість ресурсів, їх наявність у визначений час, відповідна кваліфікація та належне розташування.

Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я ґрунтується на принципах, які впливають із потреб об'єкта управління, і включає об'єктивні правила управлінської поведінки. Серед цих принципів є науковість, системність, економічність, ієрархічність, перспективність та прогресивність.

Таблиця 1.1.

**Принципи управління людськими ресурсами
закладу охорони здоров'я**

Принципи	Зміст
1. Науковості	Передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників.
2. Системності	Передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень.
3. Економічності	Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління людськими ресурсами.
4. Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних зрізах системи управління людськими ресурсами повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку.
5. Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з цілями закладу охорони здоров'я та синхронізовані у часі.
6. Перспективності та прогресивності	При формуванні системи управління людськими ресурсами необхідно враховувати перспективи розвитку закладу охорони здоров'я, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

Примітка. Складено автором на основі [32]

Важливою є концепція управління персоналом, яка ґрунтується на стратегічній і оперативній системах управління кадровою політикою та кадровою роботою. Реалізація цієї концепції передбачає проведення структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу працівників. Структурний аналіз працівників у закладі охорони здоров'я базується на детальних характеристиках їх професійно-кваліфікаційного рівня, віковому розподілі, трудовому стажі, співвідношенні чоловіків і жінок.

Завданнями кадрової політики в закладі охорони здоров'я є: наукове обґрунтування потреби у фахівцях для закладу охорони здоров'я; розробка ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації

персоналу; створення нормативних актів, які закріплюють та реалізують кадрову політику.

«Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний та функціональний. До організаційного блоку відносять: формування людських ресурсів – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення людських ресурсів й укладання договорів і контрактів; стабілізація людських ресурсів – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників. При цьому функціональний блок пов'язаний з використанням людських ресурсів, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі» [32].

Важливо відзначити, що управління людськими ресурсами є складовою частиною управління закладом охорони здоров'я, і це завдання стає складним через унікальність людей як ресурсу, який вимагає специфічних методів та підходів у керівництві.

Цикл управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я включає етапи наведені на рисунку 1.1.

Таким чином, управління людськими ресурсами включає в себе забезпечення досягнення цілей закладу охорони здоров'я за допомогою правильного формування та утримання персоналу з необхідною компетенцією.



Рис. 1.1. Цикл управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я

Примітка. Складено автором на основі [21]

З урахуванням усіх особливостей управління персоналом в закладах охорони здоров'я, ключовим стає вплив керівників на медичний персонал та рівень їхньої діяльності, що визначає результативність або неефективність стратегій управління й розвитку галузі охорони здоров'я. Успішний розвиток закладів охорони здоров'я неможливий без систематичного управління, що є процесом використання людського ресурсу для досягнення конкретної мети. Основним ресурсом в закладі охорони здоров'я є персонал, який активує всі інші ресурси. Таким чином, мистецтво управління полягає в здатності організувати відповідну діяльність, ефективно використовуючи людський фактор.

1.2. Системний підхід в управлінні людськими ресурсами закладу охорони здоров'я

У контексті управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я велике значення має системний підхід, який враховує взаємозв'язки між різними аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей. Цей підхід передбачає визначення шляхів вирішення проблем, створення відповідного механізму управління, що забезпечить комплексне планування та організацію системи.

Система управління – «це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система управління людськими ресурсами є відкритою системою, що має входи і виходи, знаходиться під впливом зовнішніх чинників і робить вплив на розвиток закладу охорони здоров'я і його менеджмент в цілому» [32].

Системний підхід визначає, що система управління людськими ресурсами постійно знаходиться в динаміці та розвитку, тому вона повинна модернізуватися під впливом зовнішнього середовища, зокрема через зміни функцій управління та трансформацію змісту діяльності закладу охорони здоров'я. Така система повинна передбачати формування цілей, функцій та організаційної структури управління персоналом, а також враховувати вертикальні та горизонтальні функціональні зв'язки між керівниками та фахівцями під час обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я є складною сферою менеджменту, оскільки тут взаємодіють різні інтереси основних суб'єктів, таких як менеджери та найманий персонал. З різними підходами до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій виникають дві основні категорії персоналу: управлінські та виробничі. Управлінський процес

в закладі охорони здоров'я забезпечується взаємодією керуючої та керованої систем.

«Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність закладів охорони здоров'я й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих та дезорганізуючих факторів. Керуюча система зазвичай представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних і організаційних заходів щодо відтворення та використання людських ресурсів. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення та використання людських ресурсів» [32].

Незважаючи на різноманітність закладів охорони здоров'я, які існують у сучасному суспільстві та різноманіття видів їх діяльності, всі вони стикаються із спільними завданнями у роботі з персоналом. Незалежно від специфіки кожен заклад охорони здоров'я здійснює набір необхідної кількості працівників, при цьому методи їх відбору залежать від характеру та умов роботи закладу. Основні завдання включають навчання працівників для роз'яснення завдань та розвитку їх навичок та вмінь відповідно до вимог, оцінку діяльності кожного працівника за допомогою різноманітних форм оцінки та винагородження працівників згідно з їх внеском у досягнення поставлених цілей.

Отже, для успішного розвитку закладу охорони здоров'я важливо ефективно управляти процесами набору, навчання, оцінки та винагородження персоналу, а саме вдосконалювати методи, процедури та програми, пов'язані із цими процесами. У результаті об'єднання всіх цих аспектів формується система управління людськими ресурсами.

«Головними елементами системи є люди, які одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом управління. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання людських ресурсів» [32].

Система управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які є частинами цієї системи. Кожна підсистема виконує конкретні завдання, працює автономно, але спрямована на досягнення загальних цілей. Ця система має багатоступеневу структуру та включає в себе багато напрямків діяльності.

«Розміри і розгалуженість системи управління персоналом залежать від розмірів і ступеня ієрархічності побудови управління в кожному конкретному закладі охорони здоров'я. В ієрархічному закладі охорони здоров'я структура системи управління персоналом формується відповідно до її побудови, а зміст функціонування, спрямованість і результативність окремих ланок загальної служби управління людськими ресурсами відповідає становищу певного рівня в загальній ієрархії закладу охорони здоров'я» [45] (рис. 1.2). Отже, в закладі охорони здоров'я зі складною ієрархічною побудовою робота з людськими ресурсами розподілена і диференційована між рівнями управління.

Важливо відзначити, що повсякденна робота з працівниками медичного закладу фокусується на низовому рівні управління. На цьому рівні відбуваються всі аспекти управління людськими ресурсами, такі як набір та відбір кандидатів, професійна орієнтація та адаптація, облік кадрів, визначення та регламентація посадових обов'язків, використання систем оплати та стимулювання праці, управління кар'єрою медичного персоналу та інше. Таким чином, на цьому рівні реалізуються всі функції управління персоналом в системі управління людськими ресурсами.



Рис. 1.2. Система управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я зі складною ієрархічною побудовою

Примітка. Складено автором на основі [59]

Важливо відзначити, що система управління людськими ресурсами у складному ієрархічному закладі охорони здоров'я складається з двох підсистем: лінійного та функціонального управління. Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я реалізується через підсистему лінійного управління, яка організовує та регулює діяльність функціональних підрозділів соціального спрямування, таких як відділи чи управління кадрів, праці та заробітної плати, розвитку працівників, охорони праці та юридичної служби.

Ці управлінські підрозділи, утворені в межах підсистеми лінійного управління, становлять структуру підсистеми функціонального управління людськими ресурсами в кожному закладі охорони здоров'я. Відтак, підсистема функціонального управління – це «сукупність функціональних підрозділів в

закладі охорони здоров'я, які виконують відповідні види робіт. Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих закладах охорони здоров'я можуть забезпечувати окремих управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремих функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даному закладі охорони здоров'я відповідних функцій з управління людськими ресурсами» [60].

Система управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я включає різні підсистеми: загального та лінійного керівництва, планування та маркетингу персоналу, управління та обліку персоналу, створення нормальних умов праці, управління розвитком персоналу, мотивації поведінки персоналу, соціального розвитку, розвитку організаційної структури управління, правового та інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема загального та лінійного керівництва взаємодіє з функціональними та виробничими підрозділами, управляється керівником та його заступниками, і вона забезпечує виконання функцій, таких як розробка кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, організація кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі.

Підсистема планування та маркетингу персоналу забезпечує організацію процесів найму, співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу, а також розробляє стратегії приваблення та утримання персоналу.

Управління та облік персоналу включає в себе функції обліку і статистики персоналу, інформаційного та технічного забезпечення системи управління персоналом, а також забезпечення персоналу науково-технічною інформацією.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці вирішує питання, пов'язані з дотриманням вимог психофізіології, ергономіки праці, технічної

естетики, охорони праці та навколишнього середовища, а також воєнізованою охороною закладу охорони здоров'я та окремих осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження в посаду та адаптацію нових працівників, проведення оцінок та розвитку кар'єри.

Підсистема управління мотивацією поведінки працівників розробляє системи оплати праці, форми морального заохочення, нормування та тарифікацію трудового процесу, а також організує нормативно-методичне забезпечення управління кадрами.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює організацію громадського харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури та фізичного виховання, організацію охорони здоров'я та відпочинку, управління дитячими установами, вирішує питання соціальних конфліктів і стресів.

Підсистема розвитку організаційної структури управління включає в себе розробку і реалізацію нових структур управління та вдосконалення методів керівництва.

Підсистема правового та інформаційного забезпечення системи управління персоналом вирішує питання юридичного аспекту трудових відносин, узгодження документів щодо управління персоналом, консультації з юридичних питань.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом займається обліком і статистикою персоналу, забезпеченням інформаційним та технічним забезпеченням системи управління персоналом, а також поширенням науково-технічної інформації.

«Залежно від розміру закладу охорони здоров'я, склад підсистеми може змінюватися: в малих закладах охорони здоров'я в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Відтак, 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» [59].

Отже, можна стверджувати, що в будь-яких закладах охорони здоров'я існує система управління людськими ресурсами, в якій персонал виконує ключову роль, є творцем закладу охорони здоров'я та важливим ресурсом для досягнення його цілей. Ступінь розгалуженості і складності цієї системи визначається розмірами, ієрархією та стратегією розвитку закладу охорони здоров'я.

Висновки до розділу 1

Проведене нами дослідження теоретичних основ управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я дозволило зробити такі висновки.

1. Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я полягає в цілеспрямованій діяльності керівного складу для розробки концепції, стратегії кадрової політики та методів управління персоналом. Це включає системний та планомірно організований вплив через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи з метою створення умов для нормального соціального розвитку та оптимального використання потенціалу робочої сили на рівні закладу охорони здоров'я.

2. Реалізація функцій управління людськими ресурсами включає в себе використання різноманітних інструментів в закладі охорони здоров'я. Ці інструменти можна об'єднати у три групи: інструментарій досліджень, інструментарій аналізу та інструментарій впливу.

3. Принципи управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я ґрунтуються на об'єктивних правилах управлінської поведінки, які впливають із потреб об'єкта управління. Серед них - принципи науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності.

4. Система управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури та

вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

5. Управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я виконується підсистемою лінійного управління, яка організовує та регулює діяльність функціональних підрозділів соціального характеру, таких як відділи чи управління кадрів, праці та заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, та юридичної служби. Ці управлінські підрозділи складають структуру підсистеми функціонального управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ»

2.1 Організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я

В контексті проведення аналізу механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я важливе значення має його організаційне забезпечення, яке досліджувалося на базі Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради, яке було у відповідності до рішення Тернопільської обласної ради від 10 листопада 2021 року № 337 перейменовано з КНП «Тернопільська університетська лікарня» ТОР в КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР.

КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» є «лікарняним закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством третинного рівня надання медичної допомоги. Лікарня надає послуги високоспеціалізованої медичної допомоги дорослому населенню Тернопільської області та жителям інших областей» [40].

У своїй діяльності КНП керується відповідною нормативно-правовою базою, зокрема: Конституцією України, чинними законодавчими і нормативно-правовими актами наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, наказами начальника управління охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації, рішеннями Тернопільської обласної ради, розпорядженнями голови ТОР та статутом (додаток А).

Метою діяльності є забезпечення високоспеціалізованої консультативної та стаціонарної допомоги дорослому населенню Тернопільської області шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством України.

«КНП є клінічною базою для кафедр Тернопільського державного медичного університету імені І.Я. Горбачевського та базою підвищення кваліфікації лікарів і середнього медичного персоналу, підготовки лікарів-інтернів, проходження практики студентів медичних університетів і медичних коледжів. При цьому лікарня забезпечує в повному обсязі населення області високоспеціалізованою стаціонарною та консультативно-поліклінічною медичною допомогою та надає організаційно-методичну допомогу сільським, селищним, міським, районним лікувально-профілактичним закладам з метою підвищення якості лікувально-профілактичного обслуговування населення області» [40].

Діяльність медичного закладу «спрямовується: на підвищення якості підготовки медичних кадрів; сприяння створенню умов для проведення навчально-педагогічного процесу з використанням сучасних досягнень медичної науки і техніки та забезпеченню умов для виконання науково-практичних досліджень за тематикою клінік; підвищення кваліфікації лікарів, медичних сестер на робочих місцях, забезпечення практики студентів ТДМУ ім. І.Я.Горбачевського, медичних коледжів, спеціалізацію сестринського персоналу сільських, селищних, міських, районних лікувально-профілактичних закладів області; розробку заходів направлених на підвищення якості медичного обслуговування і охорони здоров'я населення області, зниження захворюваності, лікарняної летальності, інвалідності та смертності за напрямками діяльності» [40]. Організаційна структура КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» представлена в Додатку Б.

Управління Підприємством здійснює Тернопільська обласна рада. «Оперативне управління КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» здійснює керівник - генеральний директор (головний лікар), який призначається на посаду і звільняється з посади за рішенням Тернопільської обласної ради на конкурсній основі, відповідно до порядку, визначеного законодавством України та відповідним рішенням Тернопільської обласної ради, та який відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим

Міністерством охорони здоров'я України, Строк найму, права, обов'язки і відповідальність генерального директора (головного лікаря), умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом» [40].

А також організовує формування та моніторинг виконання операційних планів, забезпечує виконання усіх зобов'язань перед державним та місцевими бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками та кредиторами, а також виконання господарських і трудових договорів. Організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, спрямовує їх діяльність на розвиток і вдосконалення з урахуванням соціальних та ринкових пріоритетів, підвищення ефективності роботи досліджуваного закладу охорони здоров'я, якості та конкурентоспроможності послуг, що надаються, їх відповідність до стандартів надання медичної допомоги і задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах медичної допомоги.

«Генеральний директор веде переговори з представниками Власника досліджуваного КНП та замовниками щодо виконання планів та умов надання послуг, а також забезпечує залучення коштів на інвестиційні потреби підприємства. За необхідності створює та забезпечує роботу опікунських та спостережних громадських рад при підприємстві. Вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, а також найкращого використання знань та досвіду працівників. Здійснює зовнішнє представництво в адміністративних органах, засобах масової інформації тощо. Зазначимо, що генеральний директор КНП: визначає умови оплати плати працівників підприємства; забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку; створює умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників підприємства згідно затвердженим в установленому порядку штатним розписом» [40].

Керівництво діяльністю КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» у порядку делегованих генеральним директором (головним лікарем) повноважень з медичних питань відповідно до чинного законодавства України здійснює

медичний директор, який у разі відсутності генерального директора виконує його обов'язки.

Медичний директор КНП «призначається на посаду і звільняється з посади генеральним директором (головним лікарем) підприємства за попереднім розглядом відповідної кандидатури профільною постійною комісією Тернопільської обласної ради і погодженням з головою Тернопільської обласної ради та начальником управління охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації, шляхом укладення з ним контракту. Медичний директор повинен відповідати кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством охорони здоров'я України. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність медичного директора, умови його матеріально-технічного забезпечення визначаються контрактом» [40].

Зауважимо, що медичний директор підприємства організує надання пацієнтоорієнтованих медичних послуг населенню, дотримуючись галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я. Він розробляє та впроваджує систему безперервного удосконалення якості послуг з метою забезпечення безпеки пацієнтів, своєчасності допомоги, економічної ефективності та досягнення оптимальних результатів на основі наукових знань та принципів доказової медицини. Він також координує зовнішню та внутрішню взаємодію підрозділів підприємства та відповідає за організацію безперервного професійного розвитку медичного персоналу.

Виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією КНП регулюються колективним договором Підприємства. Сторони колективного договору щороку звітують про його виконання на загальних зборах трудового колективу Підприємства.

Основним ресурсом медичної установи є людські ресурси, від яких залежать результати діяльності закладу. Згідно з штатним розписом обласної лікарні на 01.01.2023 року працювало 1169 осіб. Проведено кількісно-якісну характеристику медичних працівників лікарні, виявлено різноманітність

персоналу за віком, досвідом та освітою, що створює передумови для ефективного управління) (рис.2.1)

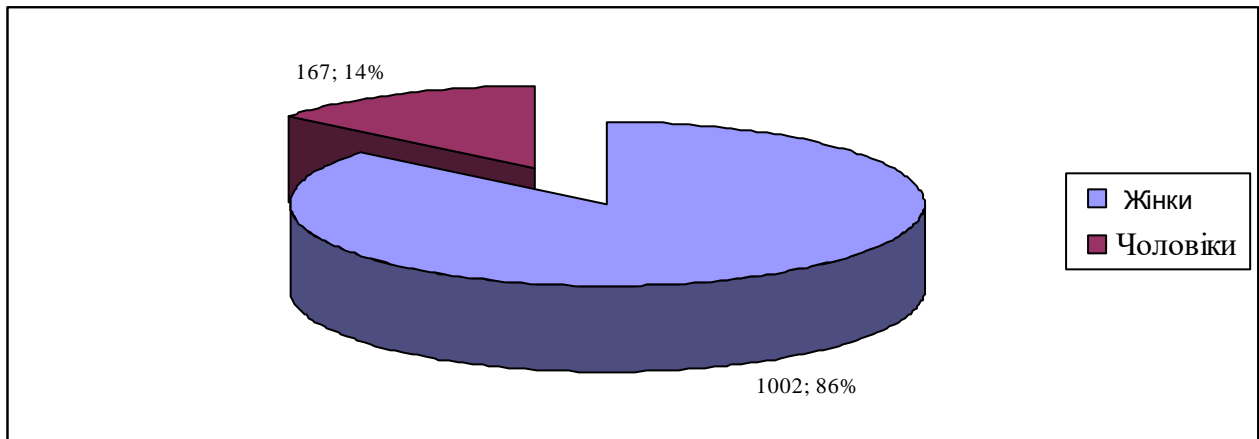


Рис.2.1. Питома вага персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» за статтю станом на 01.01.2023 року

Примітка. Складено автором на основі [40]

Елементами структури персоналу обласної лікарні є керівний склад, лікарський персонал, молодші медичні спеціалісти, молодший медичний персонал, обслуговуючий персонал та лікарі інтерни (рис.2.2).

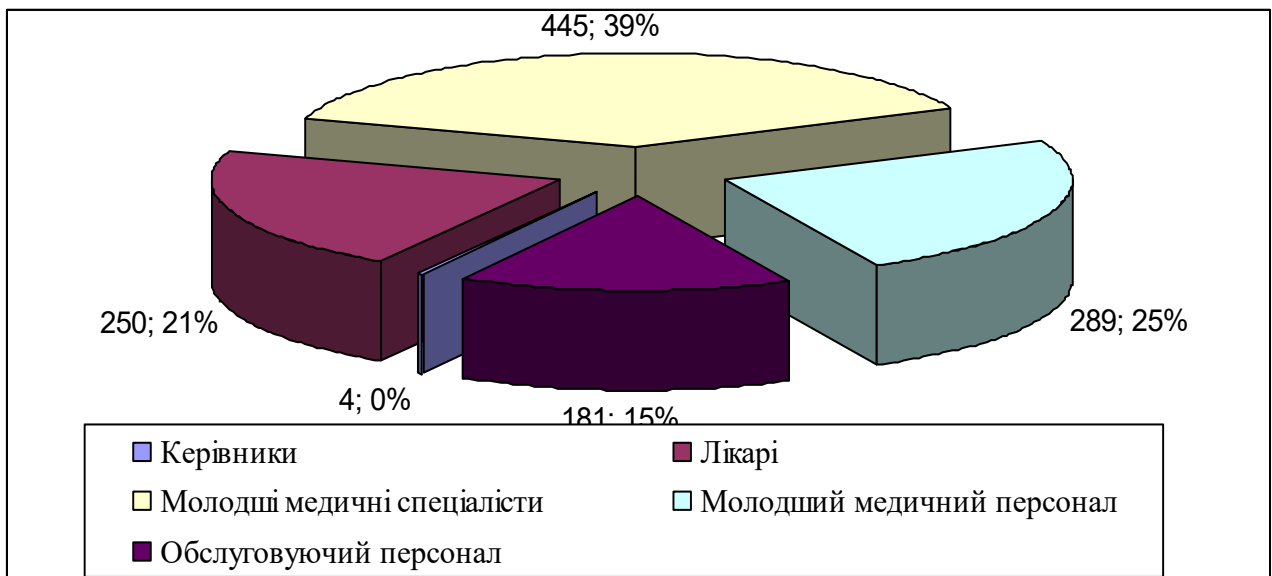


Рис.2.2. Структура персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» станом на 01.01.2023 року

Примітка. Складено автором на основі [40]

Найвища питома вага припадає на молодших медичних спеціалістів (39%), молодший медичний персонал (25%), та лікарський персонал (21%). Зазначимо, що обласна лікарня є клінічною базою для кафедр Тернопільського державного медичного університету. У лікарні працює 86% жінок та 14% чоловіків.

Важливу роль відіграє освітній рівень та кваліфікація працівників. Підвищення кваліфікації медичного персоналу здійснюється через навчання після одержання освіти. Для підтримки рівня кваліфікації працівників, навчальний процес спрямований на оновлення теоретичних та практичних знань відповідно до вимог освітніх стандартів. Персонал проходить спеціальну підготовку та перепідготовку, а їх рівень визначається відповідною категорією.

Аналіз якісного складу людських ресурсів обласної лікарні дозволяє визначити резерви для підвищення ефективності діяльності закладу. Питома вага лікарів з вищою кваліфікаційною категорією становить 57%, з першою категорією – 11%, з другою – 13%. Зокрема, є 31 фахівець з науковим ступенем кандидата медичних наук та 1 – доктора наук. Також 4 особи отримали Почесне звання «Заслужений лікар України».

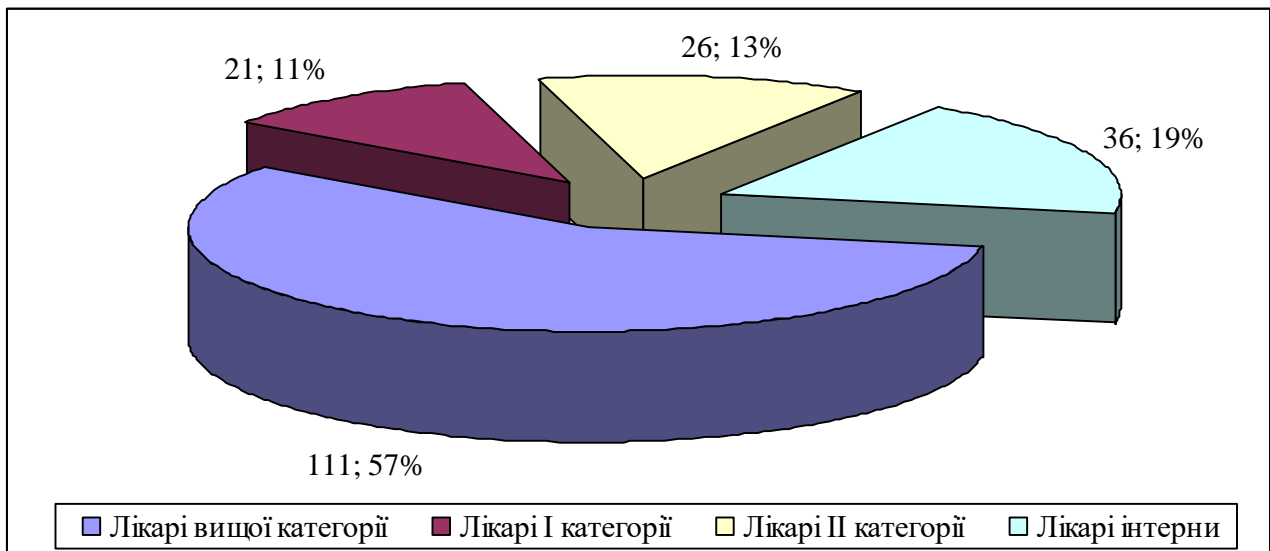


Рис.2.3. Якісна характеристика лікарського персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» станом на 01.01.2023 року

Примітка. Складено автором на основі [40]

В лікарні працює 445 молодших медичних спеціалістів або 39%, з них 171 особа (63%) – з вищою кваліфікаційною категорією, 51 особа (19%) – з першою категорією, 49 осіб (18%) – з другою кваліфікаційною категорією, без категорії – 174 особи (39%) (рис.2.4).

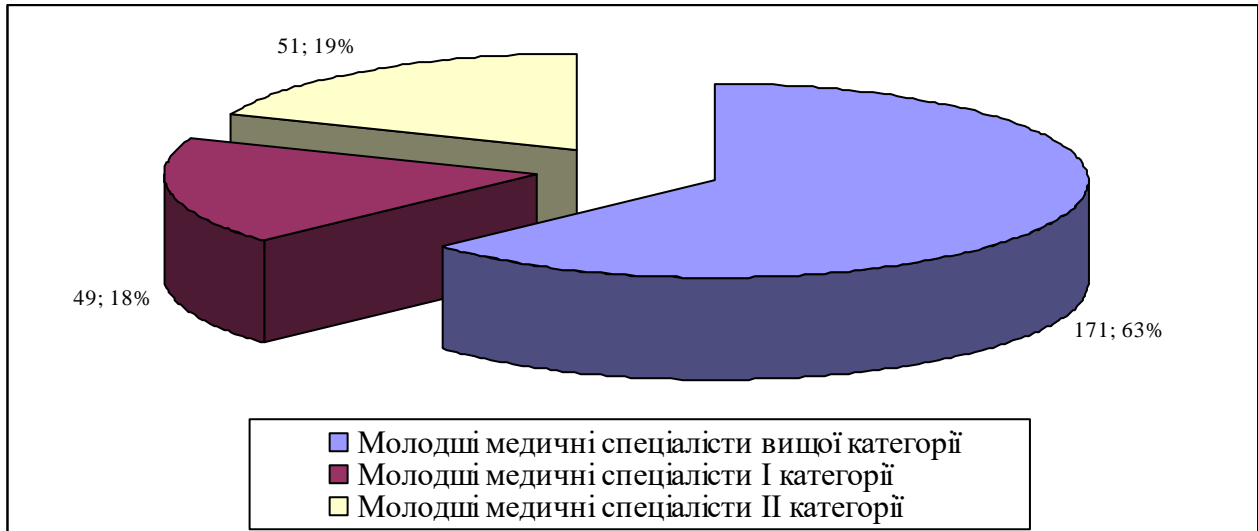


Рис.2.4. Питома вага молодших медичних спеціалістів КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» станом на 01.01.2023 року

Примітка Сформовано автором на основі [40]

Структурним підрозділом досліджуваної обласної лікарні є відділення анестезіології та інтенсивної терапії (ВАІТ№2), що надає цілодобову анестезіологічну допомогу пацієнтам лікарні та забезпечує лікувально - діагностичний процес у палатах інтенсивної терапії хворим із гострими порушеннями життєво – важливих функцій організму та здійснює свою діяльність на основі Положення (додаток В). У відповідності до штатного розпису в відділенні станом на 01.01.2023 року працювало 32 особи. Характеристика персоналу відділення за статтю свідчить про те, що в ньому працює 78 % жінок (25 осіб) та 22 % чоловіків (7 осіб) (рис.2.5).

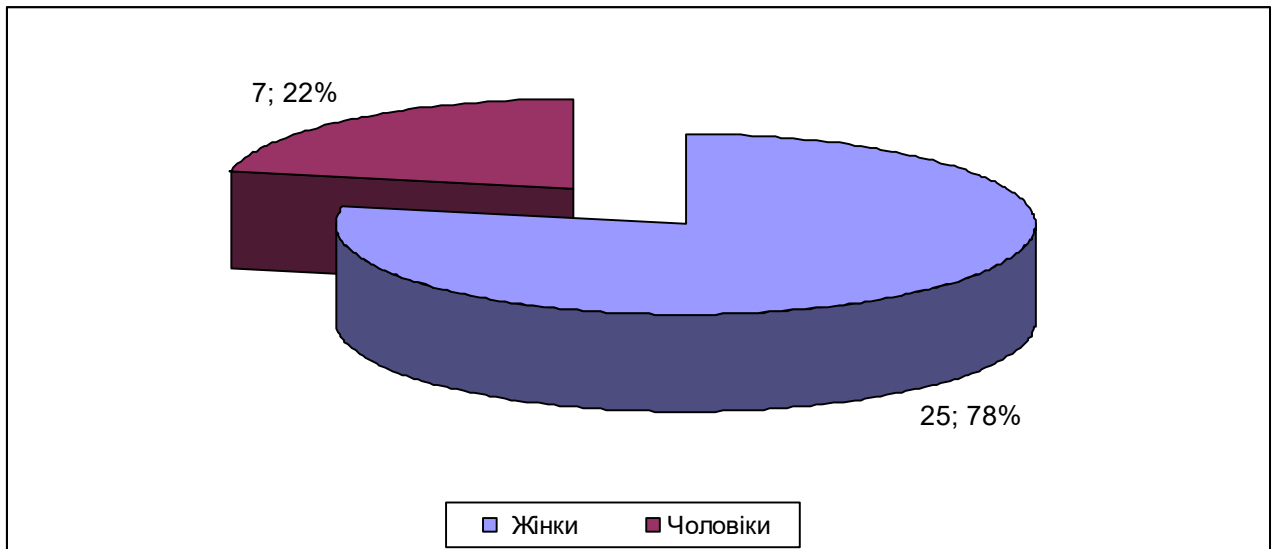


Рис.2.5. Питома вага персоналу відділення анестезіології та інтенсивної терапії за статтю станом на 01.01.2023 року

Примітка. Складено автором на основі [40]

Персонал відділення здійснює комплекс заходів щодо підготовки та безпечного проведення анестезіологічного забезпечення хірургічних операцій та інших лікувальних та діагностичних процедур для пацієнтів лікувального закладу. Також вони надають хворим інтенсивну терапію, корегують та підтримують порушені функції життєво-важливих органів і систем, що виникли гостро внаслідок захворювань, травм, операційних втручань та інших причин. Персонал сприяє проведенню навчально-педагогічного процесу для кафедр Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського, медичних коледжів та інших навчальних закладів відповідно до укладених договорів. Крім того, вони забезпечують навчання лікарів-інтернів та консультують з питань анестезіології та інтенсивної терапії у відділеннях лікарні та лікувальних закладах області відповідно до чинних нормативних документів та укладених договорів.

У відділенні працюють: завідувач відділенням, висококваліфіковані лікарі - 10 осіб (31%), медичний персонал – 14 осіб (44%) та обслуговуючий персонал – 7 осіб (22%) (рис.2.6).

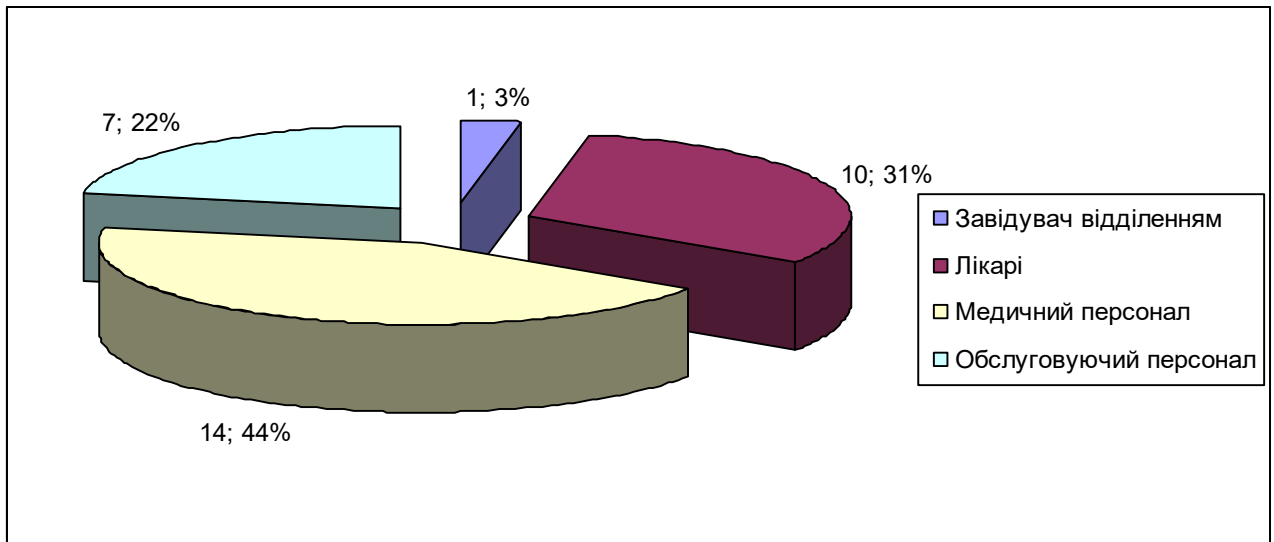


Рис.2.6. Структура персоналу відділення анестезіології та інтенсивної терапії станом на 01.01.2023 року

Примітка. Складено автором на основі [40]

В відділенні питома вага лікарів з вищою кваліфікаційною категорією складає 8 % (2 особи), з другою кваліфікаційною категорією – 13% (3 особи), лікарів без категорії 21% (5 осіб), молодших медичних спеціалістів вищої категорії – 13% (3 особи), молодших медичних спеціалістів без категорії – 45% (11 осіб) (рис.2.7).

Завідувач відділенням впроваджує сучасні методи профілактики, діагностики, диференційної діагностики та лікування. Він організовує анестезіологічне забезпечення та, за потреби, особисто здійснює анестезіологічне забезпечення хірургічних втручань, лікувальних та діагностичних процедур і маніпуляцій. Завідувач виконує функцію контролю за раціональним використанням ліжкового фонду, медичної техніки та оснащення відділення, а також сприяє підвищенню кваліфікації працівників відділення.

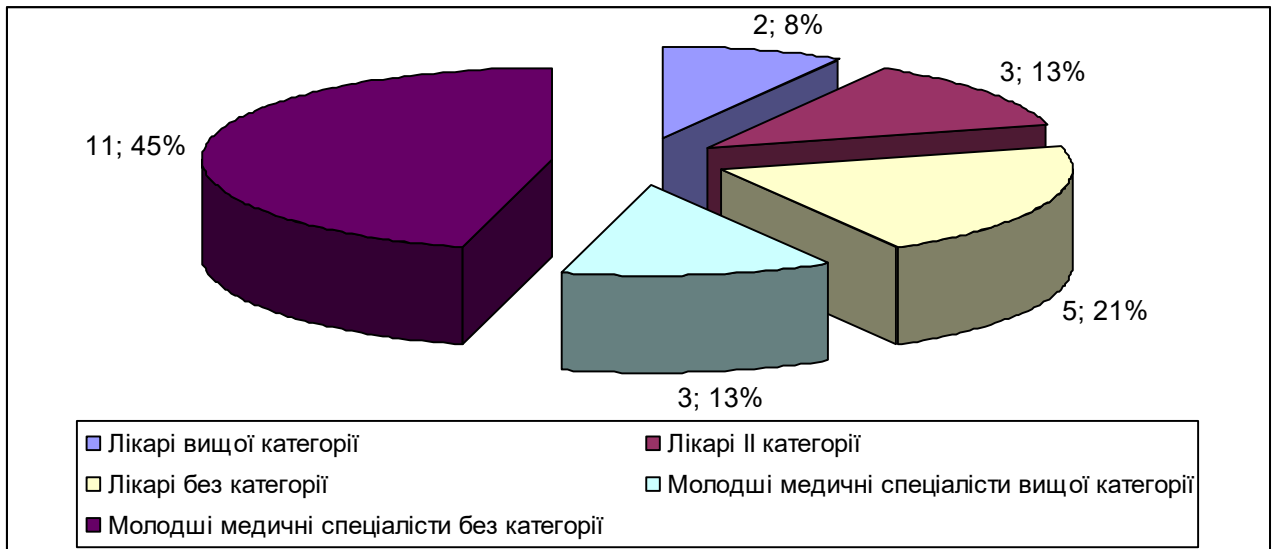


Рис.2.7. Якісна характеристика персоналу відділення анестезіології та інтенсивної терапії станом на 01.01.2023 року

Примітка. Складено автором на основі [40]

Таким чином, для ефективної роботи системи управління людськими ресурсами в обласній лікарні, керівний склад повинен дотримуватися основних положень та норм у процесі управління персоналом.

2.2. Аналіз функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Управління людськими ресурсами реалізується шляхом виконання конкретних цілеспрямованих дій, які включають в себе визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом, визначення засобів, форм і методів реалізації поставлених завдань, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію та контроль за виконанням запланованих заходів, а також постійне вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Важливо зауважити, що механізм управління людськими ресурсами представляє собою конкретний набір методів, форм і засобів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та використання персоналу в ході досягнення цілей закладу охорони здоров'я (рис.2.8).



Рис.2.8. Механізм управління людськими ресурсами в КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня»

Примітка. Сформовано автором на основі [40]

Кадрове планування здійснюється як в інтересах досліджуваного закладу охорони здоров'я, так і в інтересах персоналу. Його можна представити у такому вигляді (рис. 2.9).

Відтак, «планування персоналу – це спрямована діяльність закладу охорони здоров'я з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу на основі розрахунку їх професійно – кваліфікаційної структури, вивчення загальної і додаткової потреби, контролю за їх використанням» [30].

Розгляд персоналу як «одного з найважливіших ресурсів закладу охорони здоров'я передбачає запровадження такого підходу до кадрового планування,

який би забезпечував якомога повнішу інтеграцію потреб людських ресурсів у стратегічні цілі закладу охорони здоров'я. Це пов'язано з тим, що в основу покращення управління персоналом повинен закладатись принцип ефективного використання особливого потенціалу людини, що включає: кваліфікаційний потенціал (професійні знання, вміння, навички); психофізіологічний потенціал (працездатність); освітній потенціал (інтелектуальні та пізнавальні здібності); творчий потенціал (креативні здібності); комунікативний потенціал (здатність до співробітництва, колективної праці закладу охорони здоров'я, взаємодії); моральний потенціал (цінності, переконання)» [54].



Рис. 2.9. Кадрове планування в досліджуваній обласній лікарні

Примітка. Сформовано автором на основі [40]

Управління персоналом ґрунтується на функціональному підході, що реалізується через виконання різних функцій: планування потреб і джерел комплектування персоналу, соціально-економічне забезпечення умов і чинників для раціонального використання персоналу, і відтворювальне забезпечення розвитку персоналу. Функціонування обласної лікарні напряму залежить від

кваліфікації її працівників. Кадрове планування виступає як ефективний метод забезпечення потреб у персоналі, враховуючи аналіз і визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на структуру та чисельність кадрів.

Важливим елементом кадрової політики є планування роботи з персоналом, що включає в себе аналіз та визначення потреб у людських ресурсах для досягнення мети медичного закладу. Внутрішні фактори включають стратегічні цілі лікарні, впровадження нових технологій та плинність кадрів. Зовнішні фактори включають цілі державної політики, попит і пропозицію на ринку праці, та нормативно-правове забезпечення функціонування системи медичного закладу.

«Плануванню персоналу в закладі охорони здоров'я повинні передувати: узгодження цілей закладу охорони здоров'я з функціональними механізмами їх досягнення та закріплення останніх за організаційними структурами їх реалізації; чіткий опис посад та робочих місць в рамках структурних підрозділів (обов'язки, функції, права і відповідальність персоналу); визначення кваліфікаційних вимог до персоналу, наведення переліку професійних знань, умінь, навиків якими повинні володіти працівники на певних посадах і робочих місцях» [56].

В обласній лікарні проводиться планування персоналу на трьох етапах: оцінка наявного персоналу закладу охорони здоров'я, прогноз майбутніх потреб у працівниках і розробка програми для задоволення майбутніх потреб у персоналі. Кожен з цих етапів включає кількісно-якісний аналіз. На заключному етапі програма забезпечення кадрами повинна визначати конкретний графік і заходи щодо залучення, найму, підготовки та переміщення працівників, необхідних для досягнення цілей лікарні.

Технології навчання та розвитку персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами в лікарні. Ефективність професійного розвитку працівників залежить від гнучкості системи професійної освіти та навчання у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі ринкової економіки. Кваліфікаційні вимоги, включаючи досвід, вміння та компетенції, грають

важливу роль у підвищенні рівня професійної придатності працівників, що досягається через різні форми професійної підготовки.

Медичний персонал (особливо лікарі) – «це ті кадри, які постійно мають підвищувати рівень своєї кваліфікації, підтверджувати ліцензію тощо. Підготовка медичних кадрів спрямована на забезпечення принципу безперервної медичної освіти. Необхідний рівень кваліфікації лікаря-спеціаліста в досліджуваному закладі охорони здоров'я забезпечується поєднанням різних видів навчання, що здійснюється навчальними закладами з післядипломної підготовки лікарів, курсами інформації і стажування, систематичною самоосвітою і постійною практичною роботою з отриманої спеціальності» [31].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» [51], персонал лікарні проходить атестацію. Порядок атестації лікарів визначає механізм проведення атестації лікарів, яка проводиться з метою перевірки їхнього безперервного професійного розвитку.

В досліджуваному КНП лікарі проходять атестацію: на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»; на присвоєння кваліфікаційної категорії; на підтвердження кваліфікаційної категорії.

«Атестація на визначення знань та практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст» проводиться в комісіях, що створюються при закладах вищої та освіти, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань 22 «Охорона здоров'я» та закладах післядипломної освіти» [51].

Таким чином, післядипломна освіта для персонала досліджуваної лікарні є «передумовою якісного безперервного професійного розвитку лікарів, яка повинна володіти ознаками доступності, безперервності, сучасності, якості, різнобічності, активності та відповідати потребам практичної охорони здоров'я. Вона здійснюється протягом їх професійного життя традиційними

технологіями навчання, а також самоосвіти і повинна інтегрувати сучасні світові освітні технології в традиційну систему професійної освіти» [31].

В контексті реалізації функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП важливе значення має мотивація праці, зокрема, стимулювання, тобто вплив на потреби й інтереси, а через них на волю та поведінку працівників.

«Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Ціль стимулювання – не спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами» [32].

Оплата праці працівників лікарні складається з постійної частини, визначеної на основі тарифної сітки, і преміальної частини, що визначається положенням, затвердженим керівником закладу. Також враховуються підвищення, надбавки і доплати. Система оплати праці зазнала змін після реорганізації лікарні, і трудовий договір тепер визначає індивідуальний рівень заробітної плати медичних працівників відповідно до умов, узгоджених між сторонами. Так, наприклад, в досліджуваному медичному закладі у 2022 році спостерігалось зростання заробітної плати, яке було пов'язане із зростанням заробітної плати медичним працівникам у відповідності до вимог Постанови КМУ від 12.01.2022 р. №2 «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» [18]. Динаміка середньої зарплати персоналу лікарні у 2021-2022 роках наведена в таблиці 2.1.

Динаміка середньої зарплати персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» в 2021-2022 роках

Показник	2021 рік	2022 рік
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника в місяць, грн.	9 964.91	12 381,17
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника в еквіваленті повної зайнятості (з розрахунку 40-годинного робочого тижня) в місяць, грн.	11 260.32	12 789,30

Примітка. Сформовано автором на основі [40]

Працівники комунального некомерційного підприємства (КНП) беруть активну участь в управлінні медичним закладом через проведення загальних зборів трудового колективу, участь у професійних спілках внутрішнього трудового колективу, у спостережній раді та інших уповноважених органах, які представляють трудовий колектив. Ці органи мають право вносити пропозиції щодо поліпшення роботи підприємства, а також висловлювати погляди з соціально-культурного та побутового обслуговування. Виробничі, трудові та соціальні відносини між трудовим колективом та адміністрацією КНП регулюються колективним договором лікарні, про виконання якого сторони колективного договору представляють звіт щорічно на загальних зборах трудового колективу закладу охорони здоров'я.

Отже, аналіз функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я дозволяє виділити підсистему функціонального управління медичними кадрами. Ця підсистема відповідає за координацію роботи функціональних підрозділів лікарні та забезпечення виконання відповідних видів робіт.

2.3. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим аспектом успішної діяльності в області охорони здоров'я, а процеси розробки,

формування, прийняття та впровадження управлінських рішень з кадровими питаннями вимагають специфічних методик, враховуючи особливості професійної діяльності та психологічне навантаження при роботі в обласній лікарні. У цьому контексті ми досліджували методи управління, які визначаються як сукупність способів та прийомів, використовуваних у керівництві персоналом обласної клінічної лікарні. Таким чином, для управління людськими ресурсами в комунальному некомерційному підприємстві (КНП) важливо враховувати ефективність використання економічних та адміністративних методів управління працівниками.

Методи управління людськими ресурсами в КНП представляють собою способи впливу на персонал для досягнення управлінських цілей і забезпечення високої ефективності праці. Такі методи можна поділити на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні, кожна з яких має свої особливості і результативність впливу на персонал. У досліджуваній лікарні організаційні відносини вирішуються за допомогою організаційно-розпорядчих методів, що є адміністративними та базуються на директивному, обов'язковому впливі через дисципліну, відповідальність та владу.

Важливо відзначити, що адміністративні методи взаємодіють з економічними, спрямовані на досягнення спільних завдань та мети. В процесі економічної діяльності методи управління реалізуються як адміністративний вплив на об'єкт управління через видачу постанов, наказів та розпоряджень. «Відрізняються адміністративні методи управління від економічних формою прояву і механізмом дії. Якщо економічні методи спираються на економічні інтереси людей, то адміністративні засновані на почутті боргу, відповідальності, дисципліні і розумінні можливості адміністративного покарання» [48].

В управлінні персоналом обласної лікарні використовуються адміністративні методи, представлені через форми організаційного та розпорядчого впливу (рис.2.10). Організаційний вплив включає такі аспекти, як організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи лікарні, які

визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу) та організаційне нормування (розробка різних нормативів, таких як трудові ставки, правила внутрішнього розпорядку тощо).

Діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я охоплює різні напрямки, що відображається у наявності різних структурних підрозділів. Структурні підрозділи представляють собою спеціально створені управлінські органи з чітко визначеними завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретні сфери роботи. Створення таких підрозділів в структурі закладу залежить від різноманітних факторів, таких як особливості та обсяги діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління тощо.



Рис. 2.10. Форми реалізації адміністративних методів управління персоналом в обласній клінічній лікарні

Примітка. Сформовано автором на основі [40]

Організація трудового колективу лікарні, який об'єднаний у структурні підрозділи, регулюється статутом. В регулюванні трудових відносин та організації праці велике значення має регламентація трудової діяльності працівників лікарні, чітко визначені обов'язки та засоби їх виконання. Ключовим інструментом для цих завдань є посадова інструкція, що становить локальний документ, в якому визначаються завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність працівників відповідно до посади, яку вони обіймають згідно з трудовим договором. Посадова інструкція є неот'ємною частиною трудового договору.

«Генеральний директор (головний лікар) досліджуваного закладу охорони здоров'я приймає рішення про прийняття на роботу та звільнення з роботи працівників, а також інші передбачені законодавством про працю рішення у сфері трудових відносин, укладає контракти з лікарями, трудові договори з працівниками. Забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку» [40].

Впровадження організаційного нормування в управління людськими ресурсами досліджуваного КНП передбачає застосування відповідних нормативів у різних сферах: якісно-технічних (технічні умови, стандарти); трудових (посадові оклади, шкали преміювання); організаційно-управлінських (правила внутрішнього розпорядку, порядок документації при заміщенні вакансій, звільненні, переводі, відрядженні).

Наприклад, регламентування посадових обов'язків персоналу доповнюється чіткими правилами трудової поведінки за допомогою Правил внутрішнього трудового розпорядку. Таким чином, ми вважаємо, що в регламентації процедур виконання робіт працівниками лікарні важливо не лише мати належну законодавчу базу, але й забезпечити розуміння та знання теорії та практики застосування законодавчих актів працівниками.

Адміністративні методи розпорядчого впливу в досліджуваному закладі реалізуються через видання наказів, розпоряджень та вказівок, які видає

керівництво для забезпечення виконання законодавчих та нормативних актів, а також управлінських рішень.

В обласній клінічній лікарні економічні методи управління людськими ресурсами визначаються мобілізацією працівників для досягнення конкретних результатів. Вони включають систему прийомів і методів впливу на виконавців за допомогою порівняння витрат і результатів. Основним мотиваційним фактором у цьому контексті є система оплати праці, зокрема заробітна плата, що виступає основним стимулом для працівників.

У досліджуваному КНП оплата праці працівників проводиться відповідно до законів та інших нормативно-правових актів України, галузевих угод, колективного договору, у межах бюджетних асигнувань та власних надходжень. Система виплат, надбавок та інших компонентів управління людськими ресурсами визначає економічні рушії для мотивації працівників.

В реалізації економічних методів управління важливою роллю є система моральних стимулів, таких як подяка, грамоти, почесні відзнаки. Також, система преміювання за підсумками роботи визначається Положенням про преміювання працівників досліджуваного КНП.

Управління соціально-психологічними методами вимагає розуміння соціальних факторів, таких як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби. Ці методи представлені на рисунку 2.11.

Отже, ефективність управління в досліджуваному закладі охорони здоров'я не обмежується лише реалізацією управлінських функцій та впровадженням інноваційних технологій. Вона охоплює усі учасники управлінського процесу, які максимально використовують свій потенціал і сприяють розвитку всієї управлінської системи.

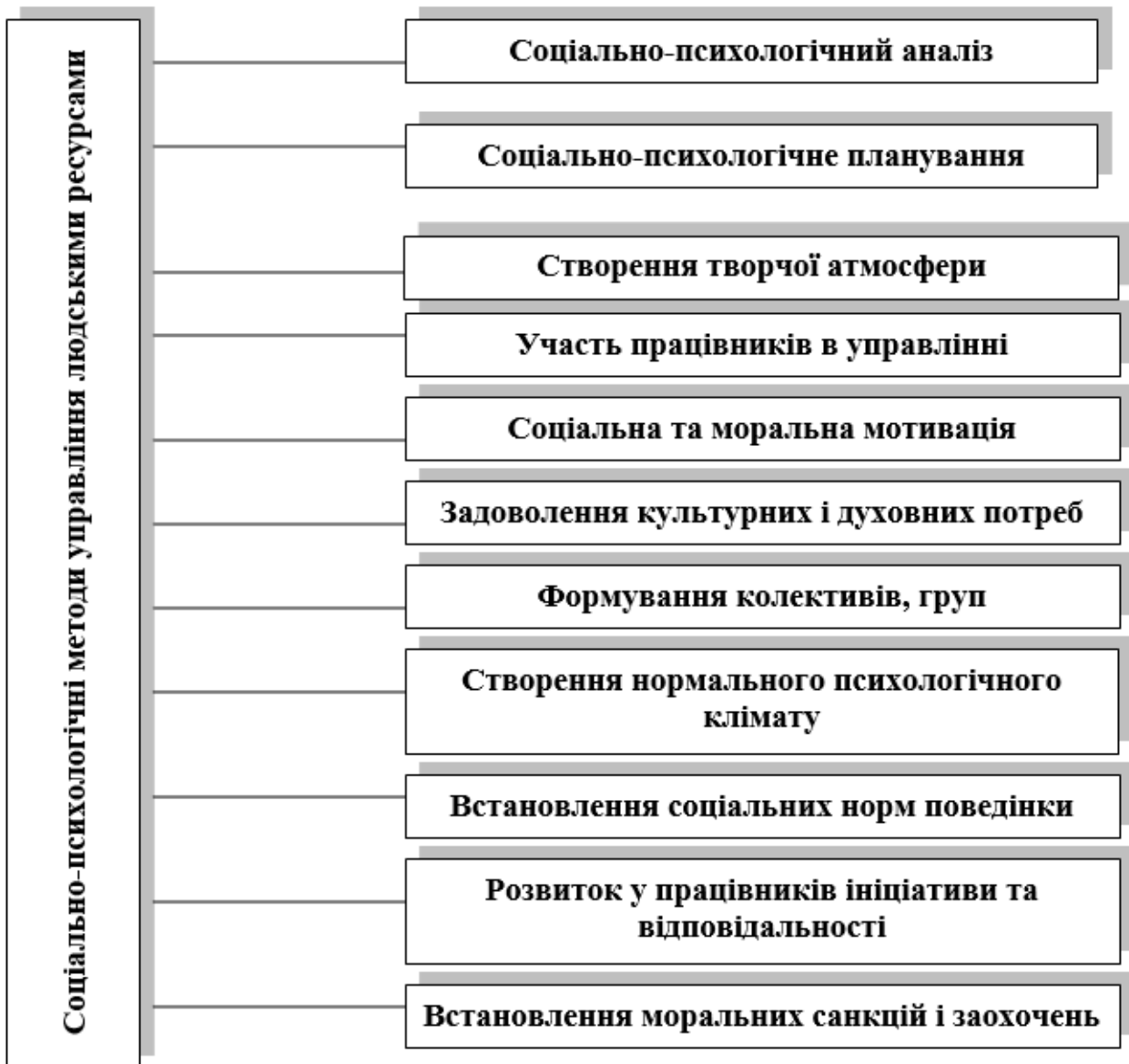


Рис. 2.11. Соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами в досліджуваній обласній клінічній лікарні

Примітка. Сформовано автором самостійно

Ефективність управлінської діяльності аналізується за показниками, що стосуються економічних параметрів діяльності організаційних структур системи та показники, що є відображенням суб'єктивних особливостей діяльності людей у досліджуваній лікарні – організаційної та комунікативної структур управління, соціально-психологічних особливостей соціальних груп та колективів, індивідуальних особистісних особливостей суб'єктів управління тощо. Ці показники розкривають «сутність управлінської діяльності із

соціально-психологічної точки зору та дають підстави визначати її ефективність як соціально-психологічну» [44].

«Під соціально-психологічною ефективністю управління в закладі охорони здоров'я розуміється результат здійснення управлінських впливів, що базуються на урахуванні соціальних, психологічних, тектологічних, акмеологічних особливостей учасників управлінського процесу й спрямовані на організацію та підтримання управлінської взаємодії з метою успішної реалізації функцій та виконання завдань, що стоять перед закладом. Соціально-психологічна ефективність управлінської діяльності проявляється на двох рівнях: рівні соціально-психологічної ефективності досліджуваного закладу охорони здоров'я та рівні соціально-психологічної ефективності суб'єктів управлінського процесу. Відповідно критерії ефективності управлінської діяльності нами систематизовано за двома блоками – організаційним та особистісним» [21].

«В досліджуваній обласній лікарні організаційний блок представлений критеріями, які розкривають успішність діяльності закладу охорони здоров'я як суспільної одиниці, зокрема: цілеспрямованість КНП (характеризує готовність його до досягнення цілей); згуртованість досліджуваного КНП (характеризує стійкість та міцність міжособистісних взаємодій в обласній лікарні, психологічний стан системи функціональної взаємодії працівників); інтегративність організації (характеризує стан соціально-психологічного розвитку медичного закладу, визначає рівень узгодженості дій та структурованості професійних обов'язків); відносна стабільність лікарні (визначає швидкість плинності кадрів та пов'язану з нею динаміку соціально-психологічних станів: соціально-психологічного клімату, рівня конфліктності тощо); самоорганізованість КНП (розкриває рівень розвитку в ньому процесів управління та самоуправління, характеризує специфіку структурно-функціональної взаємодії членів закладу охорони здоров'я); саморозвиток лікарні» [40].

«Особистісний блок включає критерії ефективності діяльності учасників процесу управління (суб'єктів управління): активність суб'єктів управління як діяльнісний компонент психології особистості (свідчить про рівні психофізичної та соціально-психологічної життєдіяльності працівників); задоволеність трудовою діяльністю (розкриває особистісне ставлення працівника до роботи, інших членів колективу, до самого себе; дає змогу проаналізувати соціально-психологічні характеристики функціонування досліджуваного закладу охорони здоров'я); умотивованість суб'єктів управління (розкриває наявність свідомої причини трудової, пізнавальної, комунікативної та іншої активності членів групи як обов'язкової умови її ефективності); емоційність (характеризує емоційне ставлення людей до взаємодії в соціальних групах); стресостійкість (розкриває індивідуальну особистісну властивість швидко мобілізувати власний емоційно-вольовий потенціал для протидії різним деструктивним силам, є проекцією загального соціально-психологічного стану функціонування досліджуваної лікарні)» [40].

Слід відзначити, що рівень аналізу соціально-психологічної ефективності КНП "Тернопільська обласна клінічна лікарня" пов'язаний з рівнем аналізу соціально-психологічної ефективності суб'єктів управління. Це обумовлено особливостями процесу управління як різновиду соціального, де зовнішні та внутрішні, об'єктивні та суб'єктивні компоненти інтегровані та не піддаються чіткому виокремленню, тому їх слід розглядати лише в комплексі.

Отже, у контексті дослідження ефективності управління соціально-психологічні умови та їх вплив на ефективність управлінської діяльності, психологічний клімат, етика спілкування і поведінка персоналу є ключовими аспектами.

Висновки до розділу 2

Проведений нами аналіз механізмів управління людськими ресурсами в КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» ТОР дав змогу виокремити такі пропозиції

1. КНП "Тернопільська обласна клінічна лікарня" є лікарняним закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством третинного рівня надання медичної допомоги. Елементами структури персоналу обласної лікарні є керівний склад, лікарський персонал, молодші медичні спеціалісти, молодший медичний персонал, обслуговуючий персонал та лікарі-інтерни.

2. Проведений нами аналіз кількісно-якісного складу людських ресурсів КНП підтверджує, що станом на 01 січня 2023 року кількість персоналу становила 1169 осіб. Ці показники свідчать про різноманітність працівників за досвідом, віком та освітою, створюючи умови для ефективного управління ними.

3. Механізм управління людськими ресурсами представляє собою сукупність методів, форм і способів впливу на процеси формування, розвитку та використання персоналу для досягнення цілей закладу охорони здоров'я. Функціонування медичного закладу залежить від укомплектованості працівниками з відповідною компетентністю та кадрового планування.

4. Ефективність управління людськими ресурсами залежить від ефективності механізмів та методів, за допомогою яких реалізується управління персоналом. Досліджено, що в КНП використовуються адміністративні методи управління людськими ресурсами через форми організаційного і розпорядчого впливів, а також реалізуються економічні та соціально-психологічні методи.

Таким чином, соціально-психологічний аспект грає важливу роль у формуванні та розвитку ефективного управління персоналом, сприяючи досягненню цілей досліджуваної лікарні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1 Удосконалення функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я

У контексті підвищення результативності управління людськими ресурсами в розглядуваному закладі охорони здоров'я ключове значення має вдосконалення його функціонального механізму. У досліджуваному комунальному некомерційному підприємстві можливість втілення функцій управління людськими ресурсами надається системою управління. Ця система представляє собою комплекс взаємопов'язаних та згоджених методів і засобів управління персоналом, які призначені для структурування, організації та направлення зусиль на досягнення пріоритетів, максимізуючи при цьому використання ресурсів та за умови відповідності відповідним профільним кваліфікаційним вимогам та органіграмі.

Зазначимо, «що система управління людськими ресурсами традиційно включає в себе принципи та процедури, які регулюють оцінку результатів діяльності; оплату праці, професійний розвиток та доступність керівних посад, навчання. Разом з тим, система управління оперативною діяльністю, разом з системою управління людськими ресурсами, зазвичай націлені на використання автоматизованих систем управління та систем управлінського контролю» [24].

«Управління людськими ресурсами включає три взаємопов'язані компоненти: планування; підготовку; використання персоналу. Відтак, першою умовою ефективного управління людськими ресурсами є взаємозалежне функціонування названих компонентів: планування розвитку кадрів - як кількісне, так і якісне - не матиме сенсу, якщо система підготовки і удосконалення медичних працівників не буде здатна забезпечити обидва цих аспекти. Разом з тим, підготовлені медичні кадри повинні знайти собі

практичне застосування, відповідні до їх професійної кваліфікації. При цьому, умовою ефективного управління людськими ресурсами є реалізація концепції інтегрованого розвитку медичних кадрів і самої системи охорони здоров'я. Людські ресурси необхідні для розвитку даної системи і повинні відповідати своєму призначенню. Управління людськими ресурсами буде ефективним, якщо визначальним принципом є економічна ефективність управлінських рішень» [42].

Ефективність функціонування розглядуваної лікарні визначається основною увагою до її ресурсного забезпечення, особливо у сфері кадрів. Це пояснюється ключовою роллю персоналу в галузі охорони здоров'я, великою часткою бюджетних витрат на нього, а також залежністю якості та доступності медичних послуг від чисельності, кваліфікації та розподілу медичних фахівців і їх управління. Разом з тим, «дослідження стану, проблем та перспектив розвитку кадрового менеджменту у закладах охорони здоров'я показали, що в даний час, на відміну від інших секторів економіки, практично відсутні ефективні й уніфіковані для різних закладів охорони здоров'я технології управління людськими ресурсами. Водночас, залишаються невирішеними питання професійного відбору медичних працівників, періодичного оцінювання їх діяльності, питання трудової мотивації й адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці, його вивільнення. Відтак, управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я фактично зведено до формалізованих процедур набору і звільнення працівників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал» [24].

«Управлінню людськими ресурсами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи» [41].

У нашому розумінні, в контексті управління людськими ресурсами в даному закладі охорони здоров'я доцільним є впровадження системного підходу. Це означає вдосконалення методів, процедур та програм для організації процесів набору, навчання, оцінки та винагороди для персоналу закладу. У цей час підвищуються вимоги до кваліфікації керівників та рівня їхніх професійних знань, що дозволяє лікарні перейти до стратегічного управління.

Дослідження процесів управління людськими ресурсами обласної лікарні дозволило сформулювати концептуальну модель цієї діяльності, що складається з чотирьох взаємопов'язаних систем: руху кадрів; системи винагород за працю; організації роботи; впливу працівників на функціонування закладу охорони здоров'я.

Відтак, для вдосконалення системи управління людськими ресурсами у закладах охорони здоров'я доцільним є:

- «цілеспрямоване використання керівним складом КНП таких складових технологій управління людськими ресурсами, як їх найм і відбір, періодичне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування, вивільнення персоналу;

- 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;

- проведення оцінювання медичного персоналу за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;

- 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»);

– 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 закладу охорони здоров'я, що включає дослідження потреб персоналу, його мотивацію, професійне зростання;

– проведення тематичних циклів удосконалення працівників кадрових служб і керівників установ та органів охорони здоров'я» [56].

Одним з ефективних засобів управління людськими ресурсами в КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» може служити стратегія мотивації. Наша точка зору полягає в тому, що рівень мотивації працівників, необхідний для досягнення конкретного рівня продуктивності праці в досліджуваному закладі охорони здоров'я, формується виключно під впливом управлінських дій щодо підлеглих, а саме – компонентів мотиваційного механізму лікарні, метою якого є стимулювання відповідного рівня мотивації праці.

З нашого погляду, оцінювання керівником процесу виконання завдань персоналом є ключовим чинником, що має мотивуючий вплив на працівників лікарні. Підтримуються підлеглі до досягнення вищих результатів у виконанні своїх обов'язків через застосування форм управлінського впливу, таких як похвала, зауваження, допомога та інші.

Одночасно, стосовно організаційних аспектів, важливим є вплив задоволеності працівників оплатою праці, що позитивно впливає на їхню загальну задоволеність роботою. Наявність системи додаткових заохочень, як матеріальних, так і нематеріальних, є ще одним важливим елементом. Проте, хоча матеріальний аспект важливий, він не є єдиним фактором, що визначає задоволеність роботою. Можливості кар'єрного зростання і самореалізації також впливають на задоволеність роботою працівників, тоді як недостатність

можливостей професійного навчання має негативний вплив на цей показник. У цьому контексті, основним мотиваційним механізмом вважається стимулювання грошовими винагородами, преміями та іншими факторами, які відповідають основним потребам працівників у мотивації.

«Ефективність та результативність праці конкретного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника, достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні. Усі керівники усвідомлюють необхідність заохочування працівників закладу охорони здоров'я до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань» [59].

Нами було проведено серед працівників КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» опитування на предмет задоволення їх роботою в КНП. Для опитування було залучено 48 респондентів (табл. 3.1). Відтак, за результатами нашого дослідження, більшість респондентів, а це 60% в цілому задоволені своєю роботою (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл відповідей на запитання: Чи задоволені Ви роботою в КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня»?

Відповідь	Респонденти, %
Робота, яку я виконую, досить цікава для мене і приносить мені задоволення.	60
Робота не дає мені можливості повною мірою використовувати мій професійний і творчий потенціал.	24
Я не відчуваю віддачі від своєї роботи і не відчуваю свого внеску в кінцеві результати свого закладу охорони здоров'я.	9
Важко відповісти	7

Примітка. Сформовано автором самостійно

Щодо організаційних аспектів, важливим чинником є задоволеність працівників рівнем оплати праці, що сприяє загальній задоволеності роботою. Крім того, важливою є наявність системи додаткових заохочень, як

матеріальних, так і нематеріальних. Проте, хоча матеріальний аспект має свою важливість, він не є єдиним фактором, що впливає на задоволеність роботою. Зокрема, можливість кар'єрного зростання і самореалізації працівників позитивно впливає на їхнє відчуття задоволеності від роботи, тоді як недостатність можливостей професійного навчання може її знизити. У цьому контексті, найбільш поширеним мотиваційним механізмом є заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищенням оплати праці і т.д. Ці елементи визнаються як основні та повинні враховувати потреби працівника в мотивації.

Ми вважаємо, що для удосконалення функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП слід реалізувати наступні кроки:

- удосконалення механізмів планування кадрового забезпечення лікарні, впровадження системи прогнозування на довгострокову перспективу за категоріями медичного персоналу, враховуючи потреби закладу та стратегію реформування;

- поліпшення системи мотивації та стимулів, розвиток мотиваційного механізму управління людськими ресурсами лікарні.

«Пріоритетними заходами у формуванні мотиваційного механізму мають стати: формулювання цілей та завдань мотивації медичного персоналу; ідентифікації мотиваційних потреб і цілей особистісного розвитку працівників та їх узгодження з цілями розвитку закладу охорони здоров'я; формування мотиваційного механізму та вироблення критеріїв якості його функціонування; оцінка результативності впровадженого мотиваційного механізму та внесення коригувальних заходів для підвищення дієвості; постійний моніторинг мотиваційних потреб працівників та підтримка діючого мотиваційного механізму в актуальному стані» [28]; удосконалення підготовки та безперервного професійного розвитку людських ресурсів досліджуваного КНП. Це вимагає оновлення змісту і форми підготовки керівних кадрів лікарні, дуалізації освіти в процесі підготовки фахівців, урізноманітнення формальних

та неформальних (альтернативних) форм навчання та в навчанні протягом усього життя; широкого використання дистанційних форм навчання.

3.2. Підвищення ефективності управлінської діяльності в досліджуваному закладі охорони здоров'я в контексті формування дієвої системи професійного розвитку його персоналу

У контексті впровадження медичної реформи надзвичайно важливою є компетентність медичних працівників, їх професійна підготовка і готовність до нововведень та творчого підходу, особливо в інституціях охорони здоров'я. Тому нині актуальною є проблема формування ефективного кадрового потенціалу в медичних установах, що має стати ключовим організаційно-правовим та управлінським інструментом для впровадження змін у галузі охорони здоров'я.

«Реформування медичної освіти полягає у впровадженні нової системи відповідно до Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302» [51]. «Основна ідея цього документа полягає в тому, що професійний розвиток має тривати протягом усього періоду фахової діяльності лікаря та передбачати самовдосконалення шляхом участі як у формалізованому навчальному процесі, так і у неформальних освітніх програмах» [51].

Лікарський персонал повинен виявляти новаторський підхід у своїй роботі, бути гнучким у відношенні до змін, творчо підходити до розв'язання завдань і використовувати зовнішню оцінку та аудит для поширення знань і принципів хорошої практики. Також важливо, щоб вони виявляли здатність адаптуватися до постійно змінюваних потреб системи охорони здоров'я та очікувань пацієнтів, реалізовували творчий підхід до своєї роботи, мали відмінні менеджерські та ділові якості, виявляли впевненість та відповідальність у своїй діяльності.

Забезпечення безперервності і якості медичної освіти та підвищення кваліфікації медичних працівників є об'єктом інтересу державних інститутів, закладів охорони здоров'я, об'єднань медичних працівників, неурядових організацій, що діють у галузі охорони здоров'я, а також широкої громадськості. Заходи в цьому напрямку мають стати неот'ємною частиною програми діяльності кожного медичного закладу, оскільки наразі існують не лише потреби, але й передумови для впровадження концепції безперервного професійного розвитку не лише в освітній, але і в медичній практиці. «Система підготовки фахівців для охорони здоров'я базується на принципах єдиної безперервної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, управлінні якістю їх підготовки, дистанційній освіті, органічному поєднанні клінічної, теоретичної і психологічної підготовки медичного персоналу в клініках до професійної діяльності. Основою системи є створена навчально-професійно-виробнича вертикаль підготовки фахівців, в якій поєднується набуття певного освітнього рівня та отримання професійної кваліфікації (медична сестра, фельдшер, лікар, лікар-психолог, лікар-стоматолог), їхня постійна сертифікація та безперервний розвиток впродовж усього професійного життя. Система забезпечує відтворення і досягнення високої якості підготовки медичних кадрів, що є необхідною передумовою надання якісної медичної допомоги населенню» [56].

Поширений професійний розвиток стає результативним, якщо він конкретно націлений на потреби пацієнтів, підтримує ініціативу фахівця, сприяє досягненню позитивних результатів у щоденній професійній практиці та входить в загальний план, спрямований на покращення якості лікувально-профілактичної або діагностичної діяльності взагалі, сприяє розвитку колективних форм організації роботи.

«Лікар, який оволодів професійно-орієнтованою діяльністю і відповідною до неї системою знань на етапі отримання вищої освіти, повинен самостійно навчатися із оптимальним поєднанням навчальної, професійно-практичної і наукової діяльності в умовах безперервної освіти. Самостійна робота лікарів є

настільки важливою ланкою професійного становлення, що потребує значного розширення у процесі підготовки спеціаліста в сучасних умовах безперервного фахового розвитку. Безперервний фаховий розвиток є професійним обов'язком кожного лікаря. Безперервний фаховий розвиток лікаря щільно пов'язаний з посиленням їх професійної мотивації» [54].

«Безперервний професійний розвиток – нова для України система постійного розвитку компетенцій лікаря і його професійного вдосконалення. Замість формального навчання лікарі мають постійно розвивати свої компетенції. Принцип безперервного навчання фахівців сфери охорони здоров'я давно є поширеною практикою в розвинутих країнах Європи, Америки та Азії, зокрема у США, Чехії, Сінгапурі, Швеції, Великій Британії, Польщі, та інших» [28].

Головними недоліками існуючої системи підвищення кваліфікації лікарів є необ'єктивна оцінка кваліфікації, що допускає продовження медичної практики некваліфікованими фахівцями, а також низька мотивація лікарів до підвищення професійної кваліфікації та відсутність ефективного механізму реагування на випадки їхньої некомпетентності. Традиційна система підвищення кваліфікації лікарів також неспроможна враховувати новітні розробки, дослідження та інноваційні методи лікування. В цьому контексті обґрунтованим є впровадження визнаного у світі механізму професійного ліцензування лікарів, що базується на безперервному професійному розвитку. «Безперервний професійний розвиток принципово відрізняється тим, що з його впровадженням лікарі навчатимуться постійно впродовж життя. Лікарі самі обирають і заходи професійного розвитку. А це дозволить пристосовувати навчання до потреб конкретної медичної практики у конкретному лікувальному закладі і надасть безумовні переваги як для лікарів, так і для пацієнтів» [26].

Відтак, «безперервний професійний розвиток фахівців у досліджуваній лікарні є безперервним процесом навчання та вдосконалення їх професійних компетентностей після здобуття ними вищої освіти у закладах охорони здоров'я та післядипломної освіти в інтернатурі, що дозволяє фахівцю

підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб медичних закладів та триває впродовж усього періоду професійної діяльності» [45].

Водночас, «безперервний професійний розвиток включає особисту участь фахівця в різноманітних програмах і заходах формальної, неформальної й інформальної освіти. Неформальна освіта у сфері охорони здоров'я – це поглиблення власних знань і вдосконалення вмінь згідно з освітніми програмами, що не передбачає присвоєння визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних або часткових освітніх кваліфікацій. Інформальна освіта (самоосвіта) у сфері охорони здоров'я – самоорганізоване здобуття фахівцями професійних компетентностей під час повсякденної практики, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю. Інформальна освіта є обов'язковою складовою безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» [30].

Нова система безперервного професійного розвитку, на нашу думку, забезпечує лікарям можливість обирати, де навчатися і що вивчати, спрощує процес підтвердження кваліфікації на міжнародному рівні та створює конкурентне середовище серед надавачів освітніх послуг. Це, з одного боку, сприяє підвищенню якості навчального контенту через конкуренцію, а з іншого — формує конкурентоспроможність серед них. Конкурентоспроможність лікарів є результатом постійного вдосконалення знань, умінь та навичок через професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

У контексті підвищення професіоналізму працівників досліджуваного КНП "Тернопільська обласна клінічна лікарня" навчання стає обов'язковою умовою для забезпечення та збереження кадрової безпеки. Під час навчання медичні працівники отримують можливість бути конкурентоспроможними, що є результатом постійного удосконалення знань, умінь та навичок через професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Такий розвиток конкурентоспроможності відбувається через поліпшення ключових

компетенцій, які включають професійні знання та уміння, а також особисті характеристики, що визначають соціальну активність особистості в колективній діяльності під час виконання виробничих завдань.

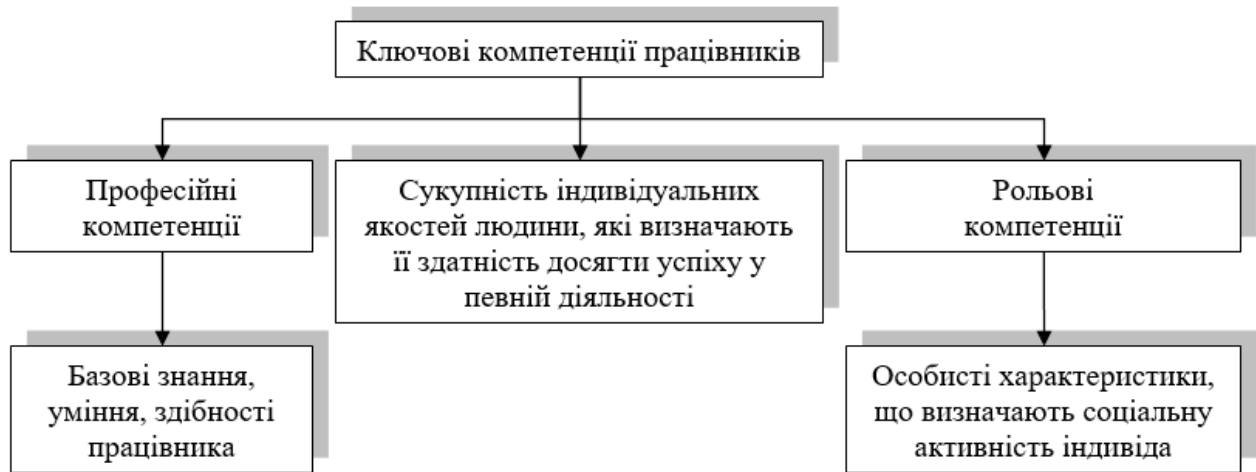


Рис. 3.1. Ключові компетенції працівників закладу охорони здоров'я

Примітка. Складено автором самостійно

Сучасні керівники в охороні здоров'я повинні володіти різноманітним спектром навичок і знань. Окрім високого рівня медичної експертизи, їм необхідно мати розуміння фінансових та страхових аспектів, володіти стратегічним плануванням та управлінням, приймати комплексні рішення та ефективно контролювати їх виконання. Зокрема, керівники повинні мати навички забезпечення цілеспрямованої діяльності в умовах кризи, ефективного управління змінами, а також вміння встановлювати та підтримувати взаємовідносини та вирішувати конфлікти.

Отримання керівниками закладів охорони здоров'я спеціальної управлінської освіти є ключовим для підвищення їх управлінських компетенцій. Це дозволяє їм чітко розуміти сутність та особливості управління в умовах сучасного галузевого середовища та використовувати наявні методології та інструментарій управління. Однак важливо враховувати, що цей процес може бути тривалим, як через терміни навчання, так і через обмежені можливості отримання другої вищої освіти у вищих медичних закладах.

Проходження курсів підвищення кваліфікації для керівників є ефективним способом отримання базових управлінських знань і навичок. Це дозволяє їм з'ясувати причини та наслідки проблемних ситуацій в професійній управлінській діяльності, краще розібратися в нормативно-правовому полі та економічному забезпеченні організацій охорони здоров'я.

З огляду на важливість управлінських компетенцій для ефективного управління закладами охорони здоров'я, рекомендується створити умови для отримання керівниками управлінських компетенцій, як через другу вищу освіту, так і через систематичне підвищення кваліфікації в області менеджменту. Це дозволить забезпечити найнеобхідніші компетенції для ефективного керівництва закладами охорони здоров'я в майбутньому.

Організація навчання працівників вимагає ретельного аналізу їхніх потреб у навчанні. Ефективність цього процесу визначатиметься результативністю діяльності працівників лікарні, що покладається на якісний аналіз їхніх потреб у навчанні та визначення напрямків для проведення навчання.

Зазначимо, що в цьому контексті необхідним є виокремлення завдань по кожному напрямку та збір і аналіз інформації, зокрема щодо: керівництва персоналом; організаційного аналізу, аналізу робочих операцій, плинності кадрів, втрат робочого часу (хвороби, запізнення, недозволена відсутність); управлінської інформації; аналізу компетенції працівників, відгуків відвідувачів, ефективності роботи працівників; інформації про діяльність працівників; аналізу відхилень. При цьому необхідно зібрати, обробити і проаналізувати певну інформацію та доцільно конкретизувати цілі і завдання для кожного конкретного напрямку процесу навчання. Відтак, доцільним є сформулювати бажані результати навчання у вигляді опису необхідної реальності для досліджуваної лікарні або конкретного працівника.

«Зміни, що відбуваються в системі охорони здоров'я вимагають від персоналу зосередження зусиль та часу не тільки на усвідомленні потреби нових професійних компетенцій, а передбачають постійне вдосконалення

професійного рівня, зростання управлінських, аналітичних, комунікативних складових їх діяльності, зорієнтованих на надання якісних медичних послуг». [7]. Зазначимо, що в досліджуваній лікарні формування нових підходів до процесу підготовки персоналу під час їх професійного навчання спрямовано на підвищення його якості.

У даному контексті важливим є виділення завдань для кожного напрямку та збір та аналіз інформації, зокрема стосовно: управління персоналом; організаційного аналізу, включаючи аналіз робочих процесів, кадрової текучості, втрат робочого часу (захворюваності, запізнень, недозволеної відсутності); управлінської інформації; аналізу компетентності працівників, відгуків відвідувачів та продуктивності працівників; інформації про діяльність працівників; аналізу відхилень. Під час цього процесу необхідно зібрати, обробити та проаналізувати конкретну інформацію, чітко формулюючи цілі та завдання для кожного напрямку навчання.

Отже, для досягнення підвищення рівня безперервного професійного розвитку, що відповідає стандартам, рекомендується впровадження нових форм такого розвитку, таких як дистанційне навчання, стажування в українських та закордонних клініках, підготовка та стажування у рамках циклів удосконалення тривалістю від одного до чотирьох тижнів, участь в нарадах, конгресах, робочих зустрічах та інших наукових форумах. Це дозволить здобувати досвід у сучасних клініках, обмінюватися власним досвідом та іншими корисними знаннями.

Висновки до розділу 3

В процесі розробки напрямів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я нами виокремлено такі висновки:

1. Система управління в обласній клінічній лікарні, яку ми вивчаємо, спрямована на ефективне виконання функцій управління людськими ресурсами. Вона представляє собою комплекс взаємопов'язаних та узгоджених методів та інструментів управління персоналом. Ця система спрямована на організацію та спрощення досягнення встановлених пріоритетів, максимально використовуючи наявні ресурси та враховуючи відповідні кваліфікаційні вимоги та структуру організації.

2. Системний підхід у цьому випадку означає, що система управління людськими ресурсами знаходиться в постійній динаміці та розвитку. Вона піддавалася модернізації відповідно до впливу зовнішнього середовища, змінюючи свої функції та адаптуючися до нових викликів. Система управління людськими ресурсами в організації охорони здоров'я враховує формування цілей, функцій та структури управління персоналом, а також взаємозв'язки між керівниками та фахівцями у процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень.

3. Для керівників закладів охорони здоров'я важливо ефективно використовувати різні аспекти технології управління людськими ресурсами, такі як найм і відбір, регулярне оцінювання праці, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування та розставання з персоналом. Методологія відбору та найму кадрів повинна бути спрямована не лише на оцінку кваліфікацій, але й врахування професійних якостей (знань, вмінь, навичок), особистісних характеристик, соціально-демографічних характеристик і соціально-побутових потреб, фізичного розвитку та зовнішнього вигляду.

4. Мотиваційна стратегія є ефективним засобом управління людськими ресурсами в комунальному некомерційному підприємстві. Ми провели опитування серед працівників лікарні з питань задоволення їх роботою в закладі охорони здоров'я. В результаті дослідження виявлено, що більшість респондентів, а саме 60%, взагалі задоволені своєю роботою.

5. Забезпечення отримання керівним складом закладів охорони здоров'я управлінських компетенцій доцільно робити шляхом отримання другої вищої управлінської освіти та регулярного підвищення кваліфікації в області менеджменту.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження на тему «Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я», зокрема на матеріалах КНП «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради», дозволяє зробити наступні висновки і навести пропозиції:

1. Система управління в обласній клінічній лікарні, яку ми вивчаємо, спрямована на ефективне виконання функцій управління людськими ресурсами. Вона представляє собою комплекс взаємопов'язаних та узгоджених методів та інструментів управління персоналом. Ця система спрямована на організацію та спрощення досягнення встановлених пріоритетів, максимально використовуючи наявні ресурси та враховуючи відповідні кваліфікаційні вимоги та структуру організації.

2. Системний підхід у цьому випадку означає, що система управління людськими ресурсами знаходиться в постійній динаміці та розвитку. Вона піддавалася модернізації відповідно до впливу зовнішнього середовища, змінюючи свої функції та адаптуючися до нових викликів. Система управління людськими ресурсами в організації охорони здоров'я враховує формування цілей, функцій та структури управління персоналом, а також взаємозв'язки між керівниками та фахівцями у процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень.

3. Для керівників закладів охорони здоров'я важливо ефективно використовувати різні аспекти технології управління людськими ресурсами, такі як найм і відбір, регулярне оцінювання праці, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування та розставання з персоналом. Методологія відбору та найму кадрів повинна бути спрямована не лише на оцінку кваліфікацій, але й врахування професійних якостей (знань, вмінь, навичок), особистісних характеристик, соціально-

демографічних характеристик і соціально-побутових потреб, фізичного розвитку та зовнішнього вигляду.

4. Мотиваційна стратегія є ефективним засобом управління людськими ресурсами в комунальному некомерційному підприємстві. Ми провели опитування серед працівників лікарні з питань задоволення їх роботою в закладі охорони здоров'я. В результаті дослідження виявлено, що більшість респондентів, а саме 60%, взагалі задоволені своєю роботою.

5. Забезпечення отримання керівним складом закладів охорони здоров'я управлінських компетенцій доцільно робити шляхом отримання другої вищої управлінської освіти та регулярного підвищення кваліфікації в області менеджменту.

6. Механізм управління людськими ресурсами становить певну сукупність методів, форм і способів впливу на процеси формування розподілу, розвитку, використання персоналу в процесі досягнення цілей закладу охорони здоров'я. До функцій управління персоналом відносять наступні: організаційна – планування потреб і джерел комплектування персоналу; соціально-економічна – забезпечення комплексу умов і чинників, спрямованих на раціональне закріплення та використання персоналу; відтворювальна – забезпечення розвитку персоналу. Функціонування закладу охорони здоров'я залежить від укомплектованості його працівниками відповідної компетентності та від кадрового планування. Ефективність управління людськими ресурсами залежить від ефективності механізмів та методів, за допомогою яких буде здійснюватися процес управління персоналом. Відтак, за допомогою методів управління можна забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей досліджуваного закладу охорони здоров'я.

7. Нами досліджено, що в досліджуваному КНП використовуються адміністративні методи управління людськими ресурсами, які реалізуються

через форми організаційного і розпорядчого впливів. Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. А соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби.

8. Система управління в досліджуваному закладі охорони здоров'я дозволяє реалізувати функції управління людськими ресурсами та представляє сукупність пов'язаних та погоджених між собою методів і засобів управління персоналом, які покликані упорядкувати, організувати й направити на досягнення виконання пріоритетів, шляхом максимального використання ресурсів та за умови існування відповідних профілів кваліфікаційних вимог та органіграм. Системний підхід означає, що система управління людськими ресурсами знаходиться в динаміці, в розвитку, а отже має модернізуватися під впливом зовнішнього середовища (в зв'язку зі зміною функцій управління, трансформацією змісту діяльності закладу охорони здоров'я тощо). Відповідно система управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

9. В контексті підвищення ефективності управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я доцільним є

– цілеспрямоване використання керівниками закладів охорони здоров'я таких складових технології управління людськими ресурсами, як їх найм і відбір, періодичне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування, вивільнення персоналу;

– 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;

– проведення оцінювання медичного персоналу за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;

– 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»);

– 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 закладу охорони здоров'я, що включає дослідження потреб персоналу, його мотивацію, професійне зростання.

10. Одним із ефективних засобів управління людськими ресурсами в обласній клінічній лікарні повинна бути мотиваційна стратегія. Ми вважаємо, що рівень мотивації працівників, який потрібний досліджуваному закладу охорони здоров'я для досягнення ним визначеного рівня продуктивності праці, формується виключно під впливом управлінських дій щодо підлеглих, а саме – складових мотиваційного механізму досліджуваного закладу охорони здоров'я. Головним завданням якого є формування відповідного рівня мотивації праці. Нами було проведено серед працівників лікарні опитування на предмет задоволення їх роботою в досліджуваному закладі охорони здоров'я. Відтак, за результатами нашого дослідження, більшість респондентів, а це 60% в цілому задоволені своєю роботою.

11. В контексті підвищення професіоналізму працівників досліджуваної обласної лікарні неодмінною умовою для забезпечення і збереження кадрової безпеки є навчання. Під час навчання працівник отримує можливість бути конкурентоспроможним. Конкурентоспроможність працівників є результатом неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації. Розвиток конкурентоспроможності проходить шляхом удосконалення ключових компетенцій. Отримання керівниками закладів охорони здоров'я спеціальної управлінської освіти дозволить забезпечити суттєве збільшення їх управлінських компетенцій. Доцільним є створення умов для забезпечення отримання керівним складом закладів охорони здоров'я управлінських компетенцій шляхом як отримання другої вищої управлінської освіти, так і періодичного підвищення кваліфікації за менеджерським спрямуванням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
2. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективною адаптації персоналу *Молодий вчений*. 2016 р. № 12.1 (40) С. 640-646.
5. Білинська М.М., Васюк Н.О., Жаліло Д.І. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник. У 2 т. Т. 1. Київ: НАДУ, 2017. 284 с.
6. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.
7. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79
8. Булах І.Є. Моніторинг якості медичної освіти: міжнародний досвід. *Медична освіта*. 2018. № 3. С. 5-12.
9. Васюк Н.О. Світовий досвід підготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я (огляд літературних джерел). *Державне управління*. 2012. № 1. С. 21-26.
10. Ведерніков М. Д. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(1). С. 39-43.
11. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2009. 500 с.

12. Вороненко Ю. В. Підходи до підготовки сімейних лікарів в Україні та країнах Європи. *Український медичний часопис*. 2014. № 3 (101). URL:<http://www.umj.com.ua/wp/wp-content/uploads/2014/06/4280>
13. Вороненко Ю.В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Медична освіта*. 2017. № 3.С. 32-35 URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>
14. Гавкалова Н. Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=501>
15. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації): моногр. URL: <http://www.library.tane.edu.ua>
16. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. №3. С. 136–142.
17. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 року № 446. URL: <https://www.medsprava.com.ua/news/2458-zatverdili-noviy-nakaz-moz-pr>
18. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я: постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 року № 2. URL:<https://xn--80aagahqwyibe8an.com/download/postanova-vid-sichnya-2022-deyaki-pitannya-2022-95291.html>
19. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш ; передм. та заг.ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
20. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). 182-186.
21. Єржак Г.Я. Технологія управління закладом охорони здоров'я.: дайджест. Дніпро: ДОНМБ, 2017. Вип.3. 162 с.

22. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua>
23. Карамішев Д.В., Федак Н.М. Механізми формування системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я в Україні *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3(34). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/4/01.pdf>
24. Карпов А. В. Технології управління розвитком персоналу. Підручник М. : Проспект, 2017. 416 с.
25. Конституція України: прийн. на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. № 254/96 ВР (із змінами та доповненнями). К.: ЮРІНКОН, 1996. 79с.
26. Коробчинська Н. В. Моніторинг системи охорони здоров'я в системі управління на місцевому рівні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/1/11.pdf> (дата звернення: 18.03.2023)
27. Коробчинська Н., Халецька А. Моніторинг та контроль у сфері охорони здоров'я на рівні місцевого самоврядування у сучасних умовах. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування», Вип. 3, 2023. С. 111-118.
28. Короленко В.В, Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
29. Котенко С.Л. Державне регулювання кадрової політики галузі охорони здоров'я. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я*: матеріали науково-практичної конференції (Київ, 22 квітня 2015 р.). 2015. С. 56-59.
30. Круп'як Л.Б. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). 349 с. С. 118-121.

31. Круп'як Л.Б., Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. та ін. .Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я . 4.5. Сучасні форми підвищення кваліфікації кадрового складу закладів охорони здоров'я. Монографія. Тернопіль, Крок. 2020. 560с.
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf
32. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. Посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.
33. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання третє, перероблене і доповнене. К., «Кондор». 2010. 398 с.
34. Лашкул З.В. Особливості підготовки керівників охорони здоров'я в сучасних умовах. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції (Київ, 22 квітня 2015 р.)*. 2015. С.66-70.
35. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Борвінко Е.В. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я. Україна. Здоров'я нації. 2016. № 4 (1). С.139-145
36. Ліштаба Л.В. Інтервальні моделі професійної компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я. *Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид.* 2017. Вип. 10. С. 888-891.
URL: <https://www.economyandsociety.in.ua>
37. Ліштаба Л.В. Формування механізму компетентності менеджерів у системі охорони здоров'я: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 20 с.
38. Лобас В.М. Владзимирський А.В., Дорохова О.Т. Шляхи оптимізації післядипломної освіти керівників медичних закладів. *Матеріали V з'їзду спеціалістів з соціальної медицини та організаторів охорони здоров'я України*. Житомир. 11-12 жовтня, 2012. С. 65-67.

39. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник. Львів. ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200с.
40. Матеріали діяльності Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради. URL: <https://tokl.com.ua/>
41. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlin_skih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf.
42. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для внз; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
43. Москаленко С.О. Актуальність підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я, компетентних у питаннях фінансового забезпечення галузі. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я*: матеріали науково-практичної конференції (Київ, 22 квітня 2015 р.). 2015. С.90-93.
44. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574>
45. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Михайлова Т. М. Кадрова діагностика як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9171>
46. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
47. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання // *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.
48. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкяльняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2021. 438 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106>

49. Орлів М.С., Онищук С.В Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій. Івано-Франківсь: Місто НВ, 2020.140 с.

50. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи: спеціалізоване видання / В.В. Лазоришинець, Н.О. Лісневська, Л.Я. Ковальчук, Г.О. Слабкий, М.В. Голобчиков, Д.Д. Дячук, А.Ф. Шипко. К., 2014. 608 с.

51. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302. *Офіційний вісник України*. 2018. № 36, ст. 1264.

52. Проєкт Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, фіналізований та погоджений членами Міжсекторної робочої групи з питань її розробки. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>

53. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посади керівника державного, комунального закладу охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 р. № 1094.

54. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 267-272. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf (дата звернення: 17.11.2020).

55. Робота ЗОЗ в умовах воєнного стану. URL: <https://www.medsprava.com.ua/news/5152-robota-zoz-v-umovah-vonnogostanu> (дата звернення: 18.03.2023)

56. 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). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf) (дата звернення: 15.04.2020)

57. Рожкова І.В., Гайдаш Д.С. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в країнах Європейського Союзу. *Завдання держави у забезпеченні*

ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції (Київ, 22 квітня 2015 р.). 2015. С.113-117.

58. Рудько В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309 с.

59. Савіна Т.В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 95-98.

60. Третяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *Бізнесінформ*. 2014. № 11. С. 331-336

61. Управління персоналом: навч. посібник. /М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.

62. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ. КНЕУ, 2013. 666 с.

63. Чухно І. А. Професійна компетентність керівника в сфері охорони здоров'я в сучасних умовах. *Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. / ред. кол. : А.С. Немченко та ін. (Харків. 12 березня 2015 р.). 2015. С.126-131.*

64. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П., Попович Т.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. ТНЕУ. 2018. С.168-180.

65. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». 2018. Випуск 2(19). С.151-159.