

**Григорій КОРИЦЬКИЙ**

д.м.н., доцент кафедри менеджменту, публічного  
управління та персоналу ТНЕУ

**Марія ЧОРНА**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ТНЕУ

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

В Україні охорона здоров'я є одним із пріоритетних напрямів державної політики, що зумовлено її важливістю в економічному, соціальному та суспільному контексті. Оскільки якість медичного обслуговування як і стан здоров'я населення залежать від рівня забезпеченості закладів охорони здоров'я кадровими ресурсами та від ефективності їх використання, – об'єктивно необхідним є управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Як свідчить вивчення думки вітчизняних і міжнародних експертів провідною проблемою української охорони здоров'я, є невідповідність діючої в Україні старої радянської моделі охорони здоров'я, призначеної для функціонування в умовах планової економіки, сучасним реаліям [1].

Недоліки існуючої в Україні моделі охорони здоров'я, передусім, проявляються в: зосередженості на вирішенні потреб галузі, а не на задоволенні медичних потреб населення; неефективності структури системи, що призводить до деформованості структури медичних послуг та неефективності використання наявних ресурсів охорони здоров'я; недостатності обсягів фінансування з громадських джерел, що зумовлює порушення принципів справедливості та солідарності [2].

Проблеми, пов'язані з кадровим потенціалом сфери охорони здоров'я, фахівці ВООЗ визначають одними з основних перешкод для досягнення Цілей тисячоліття в сфері розвитку. До типових недоліків кадрового забезпечення системи охорони здоров'я експерти ВООЗ відносять такі:

- скорочення чисельності медичних працівників;
- зміни демографічних та епідеміологічних характеристик (старіння населення, вплив нових методів діагностики і лікування, зростання процесів мобільності та міграції населення та ін.);
- зберігаються традиційні підходи до підготовки, розподілу та управління кадровими ресурсами, що не задовольняють сучасним вимогам системи охорони здоров'я;
- виражена неоднорідність у географічному розподілі і професійній структурі працівників охорони здоров'я (загальна чисельність медичних кадрів; співвідношення лікарів і медсестер; дисбаланс фахівців загальної практики і

вузьких спеціалістів; кадрове забезпечення медичної галузі в місті і селі та ін.);

- відсутність адекватної системи планування та прогнозування потреб у кадрових ресурсах охорони здоров'я;
- недосконала і ненадійна інформаційна та дослідна база з кадрових ресурсів охорони здоров'я [3].

Вказане вище свідчить про недосконалість механізму управління персоналом закладу охорони здоров'я та необхідність його вдосконалення.

Генеральним напрямом роботи з персоналом є кадрова політика. Цей напрям «відображає сукупність принципів, методів, систему правил та норм у сфері роботи з персоналом, передбачає формування основних довгострокових напрямів роботи з кадрами організації... основними цілями кадрової політики та стратегії є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу закладів охорони здоров'я відповідно до потреб закладу, вимог законодавства та стану ринку праці медичних кадрів. Таким чином, формування кадрової політики та стратегії, що відображаються у статуті та філософії закладу, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи закладу, передбачає новий якісний етап формування та розвитку кадрів закладу охорони здоров'я, що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу зокрема та підвищення якості медичної допомоги загалом» [4].

Ефективне управління персоналом закладу охорони здоров'я істотним чином впливає на вирішення питання формування ефективної моделі управління медичним закладом. Розвиваючи питання формування ефективної моделі управління медичним закладом, використаємо тезу автора наукової праці [5], який зазначає, що для цього менеджеру необхідно:

- визначити роль і місце штатного розкладу при введенні ефективного контракту, організувати сучасний підхід до організації системи нормування праці в лікувально-профілактичному закладі;
- проаналізувати діючу нормативно-правову базу з питань праці та можливості її повноцінного використання в практиці охорони здоров'я;
- ознайомитися із сучасною номенклатурою посад медичних працівників, кваліфікаційними вимогами, професійними стандартами і новою системою акредитації;
- оцінити забезпеченість організації медичними кадрами відповідно до нормативів;
- впровадити ефективні методи управління кадрами і розрахунку потреби в працівниках з урахуванням ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі, програми державних гарантій, видів і умов пропонованої установою медичної допомоги населенню;
- при необхідності внести корективи в прийнятну систему оплати праці,

методи розрахунку фонду заробітної плати, структуру зарплати працівників;

- встановити компенсаційні виплати та посадові оклади відповідно до вимог діючих правових норм у системі охорони здоров'я;
- визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи, розробити програми мотивації працівників;
- вибрати найбільш адекватні й такі, що відповідають цілям і завданням організації показники, умови і критерії нарахування медичним працівникам стимулюючої частини оплати праці.

Питання управління персоналом в сучасних умовах реформування сфери охорони здоров'я є ключовим, оскільки результативне управління персоналом дозволяє:

- мотивувати працівників до ефективної діяльності;
- покращити якість медичної допомоги і медичних послуг, що надаються закладом;
- забезпечити конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я;
- сформувати позитивний імідж закладу в очах громадськості.

#### **Використані джерела**

1. Попкова В.Д., Шипуліна М.О., Ковальчук Г.С. Проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні. В. Д. Попкова, М. О. Шипуліна, Г. С. Ковальчук. Економічний простір. 2009. №24. С. 83-89. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_24/popkova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2009_24/popkova.pdf)
2. Реформа фінансування системи охорони здоров'я. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2017>
3. Савіна Т.В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2017/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2017/19.pdf)
4. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
5. Штаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18630/2/GEB\\_2016v50n1\\_Lishtaba\\_L-Personnel\\_management\\_as\\_163-169.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18630/2/GEB_2016v50n1_Lishtaba_L-Personnel_management_as_163-169.pdf)

**Наталія КОТИС**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу THEU

## **ДИСТАНЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В умовах викликів сьогодення необхідність ефективно управляти людьми на відстані стає реальністю для більшості організацій, як, наприклад, для тих, які мають мережу з філіями та таких, що залучають віддалених працівників.

Глобалізація, злиття, електронна комерція, бажання бути ближче до