

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОРАК Андрій Анатолійович

**Механізм управління персоналом закладу
охорони здоров'я. / The mechanism of personnel
management of the health care institution**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм-22
А. А. Борак

Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А.
Надвиничний

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1 Сутність та пріоритетні напрямки роботи з управління персоналом в медичних закладах	6
1.2 Концептуальні основи управління персоналом.....	11
1.3 Основні аспекти формування системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.....	16
Висновки до 1 розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ	21
2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «Кременецька опорна лікарня».....	21
2.2 Аналіз динаміки та структури персоналу медичного закладу.....	25
2.3 Розвиток персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня», як важлива складова механізму управління персоналом.....	30
Висновки до 2 розділу.....	37
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ	38
3.1 Впровадження перспективних організаційно-психологічних методів управління персоналом у КНП «Кременецька опорна лікарня».....	38
3.2 Мотивація персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня».....	44
3.3 Формування програми управління персоналом для КНП «Кременецька опорна лікарня».....	49
Висновки до 3 розділу.....	54
Висновки	56
Список використаної літератури	59
Додатки	63

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання, галузь охорони здоров'я є одним із першочергових напрямків у державній політиці України, що зумовлено її важливим значенням у економічному, соціальному та суспільному аспекті. Нині, якість медичного обслуговування та стан здоров'я населення опосередковано залежать від кваліфікації кадрових ресурсів медичних закладів та ефективного механізму їх використання.

Проблематика управління персоналом у закладах охорони здоров'я в сучасному соціально-економічному вимірі є пріоритетною, адже управління людськими ресурсами є одним із ключових критеріїв конкурентоспроможності медичного закладу. Успішний механізм управління персоналом та сталий розвиток системи охорони здоров'я залежать від фахівців даної галузі, які здатні використовувати свої вміння, навички, знання, прагнуть до самонавчання та вмотивовані до успішної трудової діяльності, що окреслює основну ціль системи менеджменту персоналу сучасних медичних закладів. Ефективність управління трудовими ресурсами закладів охорони здоров'я допомагає вирішенню питань щодо підвищення якості надання медичної допомоги населенню.

У сфері охорони здоров'я пріоритетна роль належить саме медичному персоналу, оскільки вони є ключовими суб'єктами у надання медичних послуг та медичної допомоги, що, своєю чергою, формує важливе завдання менеджменту охорони здоров'я, що полягає у ефективному управлінні процесами формування та розвитку трудових ресурсів.

Ступінь опрацювання проблеми Вагомий внесок у дослідження проблематики управління персоналом в медичних закладах здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці такі як: Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна, А.П. Єгоршина, Л.В. Балабанова, М.Д. Виноградський, В.М. Данюк, А.М. Колот, Н.І. Антощина, О.М. Скібіцький та ін. Водночас основні аспекти механізму управління персоналом медичних закладів потребують подальшого дослідження та розвитку. Однак, незважаючи на підвищений інтерес до вивчення питань управління персоналом, в галузі охорони здоров'я

збережені чинники, які впливають на зниження продуктивності та якості роботи з персоналом, в умовах сьогодення, коли ринкові умови висувають нові вимоги до необхідності впровадження інноваційних напрямків у даній галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток науково-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління персоналом закладів охорони здоров'я, що окреслює умови й перспективи зростання їх діяльності.

Досягнення визначеної мети зумовило потребу у вирішенні наступних завдань:

- ✓ дослідити та проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом;
- ✓ характеристика механізмів управління персоналу у закладі охорони здоров'я;
- ✓ аналіз та оцінка чинників, що впливають на процеси формування персоналу та ефективність його використання у медичному закладі;
- ✓ розробка пропозицій щодо удосконалення системи мотивування та управління персоналом у закладі охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у закладі охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти та практичні рекомендації щодо пріоритетних напрямів удосконалення управління персоналом, фактори й умови, що впливають на формування, розвиток та ефективне використання персоналу медичних закладів в сучасних умовах економіки.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну базу досліджень становили основні теоретичні положення менеджменту та сучасних концепцій управління, а також наукові розробки вітчизняних та зарубіжних учених у галузі управління персоналом.

Дослідження ґрунтувалось на основі застосування наступних методів: методу узагальнення – для теоретичного обґрунтування значення управління

персоналом; системного аналізу – для вивчення основних аспектів забезпеченості закладів охорони здоров'я персоналом; метод статистичного аналізу – для оцінки зовнішніх факторів, які впливають на формування потенціалу персоналу медичного закладу; метод експертних оцінок – для обґрунтування напрямів стратегічного управління персоналом; графічний метод – для наочного зображення результатів дослідження.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 167 сторінках, списку використаних джерел із 154 найменувань. Загальний обсяг дисертації 240 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність та пріоритетні напрямки роботи з управління персоналом в медичних закладах

Нині, управління персоналом виступає одним із пріоритетних напрямків кадрової роботи, що має на меті різнофункціональну сутність форм управління персоналу відповідно до соціально-економічних факторів. Люди – це рушійна сила існування організації, зокрема, закладів охорони здоров'я, адже лише людина має здатність організовувати трудовий процес, здатність мислити, втілювати ідеї та розвиватися. Поняття «трудові ресурси» були започатковані у ХХ столітті. Даний термін використовувався як економічний критерій, що необхідний для оцінки робочої сили. Нині, детермінанта «трудові ресурси» є дещо ширшою та включає в себе наступні складові (рис. 1.1).

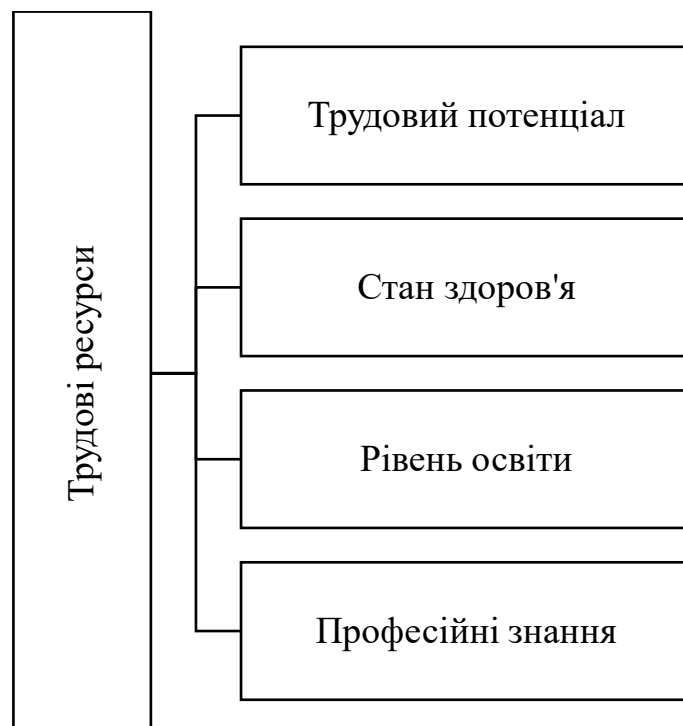


Рис. 1.1 Складові поняття «трудові ресурси»

Примітка. Побудовано на основі [3].

Термін «персонал» – є найбільш оптимальним для використання даного поняття у медичному закладі, оскільки визначає особовий склад закладу, визначає його характерні ознаки, серед яких основними є:

- ✓ трудові взаємини із керівником, що зазвичай оформлюється трудовим договором;
- ✓ володіння якісними характеристиками [32].

Персонал медичного закладу характеризується постійним рухом, тобто передбачає найм, переведення та звільнення кадрів та може бути неоднорідним, а відрізнятися за освітою, стажем роботи, віком тощо. Рух персоналу характеризується критеріями інтенсивного обороту, коефіцієнту плинності, коефіцієнтів сталості та ін. Персонал закладу охорони здоров'я може поділятися на професійні та кваліфікаційні складові, кожна з яких бере активну участь у діяльності закладу. У медичних закладах прийнято використовувати такі категорії посад:

- ✓ керівники;
- ✓ фахівці;
- ✓ фахівці з вищою медичною освітою;
- ✓ фахівці з вищою професійною освітою;
- ✓ фахівці, що мають середню медичну освіту (середній медичний персонал);
- ✓ молодший медичний персонал;
- ✓ інший персонал, який задіяний у роботі закладу охорони здоров'я [24].

Особливості професійної діяльності медичного персоналу у відповідності до кваліфікації працівників регламентується чинним законодавством, що, своєю чергою, визначають розмір заробітної плати.

Кожен заклад охорони здоров'я ставить перед собою мету, відповідно до якої і здійснюється вибір механізму управління персоналом закладу. Відтак, управління персоналом – це одна із важливих функцій системи менеджменту, головним об'єктом якої є люди, що належать до відповідних соціальних груп та

трудо́ві колективи [5]. Персонал медичного закладу формується та змінюється під дією внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх можна віднести:

- ✓ вид діяльності;
- ✓ методи надання медичної допомоги;
- ✓ організація роботи медичного закладу.

Зовнішні фактори включають:

- ✓ демографічні показники;
- ✓ юридичні норми;
- ✓ особливості ринку охорони здоров'я.

Вплив зовнішніх чинників конкретизується у макроекономічному аспекті, а саме:

- чисельність працездатного населення;
- рівень освіти;
- пропозиція робочої сили на ринку медичних послуг;
- рівень зайнятості;
- кадровий резерв робочої сили закладу охорони здоров'я [3].

Узагальнюючи вищеписане, можна стверджувати, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва, у нашому випадку закладу охорони здоров'я, на розроблення концепції, стратегії медичного закладу та ефективного механізму управління людськими ресурсами. Визначальні критерії управління персоналу представлені на рисунку 1.2.

Концепція менеджменту персоналом є важливим елементом механізму та являє собою систему поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів, до формування механізму її реалізації у конкретних умовах функціонування медичного закладу [3].



Рис. 1.2 Критерії управління персоналом

Примітка. Побудовано автором на основі [3].

Дана концепція передбачає:

- ✓ розробку методики управління персоналом;
- ✓ формування процесів управління персоналом та розробку сучасних технологій управління.

Основа концепції управління персоналом полягає у підвищеній ролі особистості працівника, його знань, мотивації, а також вміння їх використовувати на практиці та співставляти із завданнями, що ставить медичний заклад.

Пріоритетними напрямками роботи у галузі управління персоналом є:

- ✓ планування потреби у кадрах;
- ✓ кадровий резерв;
- ✓ відбір кандидатів з резерву;
- ✓ система мотивації;
- ✓ адаптація;
- ✓ навчання та розвиток;

✓ кар'єрний ріст.

Відтак, управління трактується як процес, що здійснює вплив на систему та забезпечує реалізацію поставлених завдань. Механізм управління персоналом складається із об'єктів управління персоналом та суб'єктів. Об'єктом управління закладів охорони здоров'я є сам заклад, структурні підрозділи, медичний та інший персонал. З метою раціонального використання трудових ресурсів медичного закладу, варто правильно розподілити витрати, що необхідні для забезпечення сприятливих умов трудової діяльності персоналу.

Процеси управління персоналом закладу охорони здоров'я в умовах нестабільності є досить складними, що передбачає використання оперативної, ефективної та раціональної системи планування, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

1.2. Концептуальні основи управління персоналом

Сучасна діяльність закладів охорони здоров'я стає можливою завдяки ефективному механізму управління персоналом. Тому сучасна концепція управління персоналом медичного закладу припускає виокремлення з величезного числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, що пов'язана з управлінням кадрів закладу, тобто його персоналом. [10, с.6].

Управління персоналом закладу охорони здоров'я відбувається завдяки концепції, яка формується під впливом макро- і мікроекономічних чинників середовища, у яких розвивається заклад охорони здоров'я. У теорії і практиці управління персоналом виділяють чотири концепції, які розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного (табл. 1.1).

Протягом останніх років стрімко розвивається гуманістична парадигма, що виходить з концепції управління людиною, у рамках якої організація розглядається як культурний феномен. Концепція партисипативного управління передбачає, що участь працівника в діяльності медичного закладу, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, дає можливість підвищити ефективність організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше. До основних принципів особистісно-орієнтованого управління належать: цінності, інтерес, важливість стратегічного управління, інноваційність, вміння делегувати повноваження, оперативне реагування на зміну методів мотивації.

Таблиця 1.1

Теорії управління про роль людини в медичному закладі [10]

Підхід до управління	Найменування теорії	Визначні представники	Постулати теорії	Задачі керівників організації	Очікувані результати
Економічний	Класичні теорії	Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Емерсон, Л.Урвік, М.Вебер, Г.Форд	праця більшості індивідів не приносить задоволення; тому, що те, що вони роблять менш важливе для них, ніж те, що вони заробляють, виконуючи роботу; мало таких індивідів, які можуть виконувати	головною метою керівника є суворий контроль і спостереження за підлеглими; він повинен розкласти задачі на прості, легкозасвоєвані і повторювані операції, розробити прості	індивіди можуть управляти своєю працею за умови, якщо буде відповідна заробітна плата, і якщо керівник буде справедливим; якщо задачі будуть в достатній мірі спрощені, і якщо індивіди будуть
Органічний	Теорія людських відносин	Е.Мейо, К.Арджеріс, Р.Лікарт, Р.Блейк	індивіди прагнуть до того, щоб бути корисними, вони бажають бути інтегрованими, визнаними як індивіди. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, мотивація і спонукання до праці	головна задача керівника - зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним. Керівник повинен інформувати своїх підлеглих, а також враховувати пропозиції щодо покращення своїх планів; повинен надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності і певного особистого контролю над виконанням рутинних операцій	факт обміну інформацією і їх участь у рутинних рішеннях дозволяє керівнику задовольнити основні потреби по їх взаємодії і в почутті індивідуальної значущості; факт задоволення потреб піднімає їхній дух і зменшує почуття протидії офіційній владі, тобто підлегли будуть ефективніше спілкуватися з керівництвом
	Теорія управління людськими ресурсами	А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор	праця більшості індивідів приносить задоволення; індивіди намагаються здійснити свій внесок у реалізацію цілей, у розробці яких вони беруть участь; більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, відповідальності, особистого контролю	головною задачею керівника є ефективне використання людських ресурсів, керівництво створює таку обстановку, у якій кожна людина може максимально проявити свої здібності; сприяти повній участі у вирішенні важливих проблем, постійно розширюючи самостійність і самоконтроль своїх підлеглих	факт розширення впливу самостійності і самоконтролю своїх підлеглих призводить до підвищення ефективності виробництва; працівник завдяки праці може підвищити свій статус, оскільки підлегли найбільш повно зможуть використати людські ресурси

Відтак, роль особистості працівника постійно зростає, підвищується рівень його мотиваційної поведінки, вміння нею керувати та направляти у відповідності до поставлених завдань, що становлять основу сучасної концепції управління персоналом закладу охорони здоров'я.

В наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених можна зустріти різне трактування детермінанти «управління персоналом». Основні із яких наведено у таблиці 1.2.

Швейцарський професор Норберт Том [15] всі функції управління розділяє на процесуальні та профільні. До процесуальних функцій він відносить ключові функції управління персоналом, а саме:

- ✓ визначення кадрових потреб,
- ✓ набір кадрів,
- ✓ розвиток персоналу,
- ✓ використання персоналу та скорочення персоналу, які можуть розглядатися як безперервний процес, що розпочинається з визначення кадрових потреб та закінчується скороченням надлишкових кадрів.

До профільних функцій відносить: контролінг, маркетинг персоналу, інформаційне обслуговування та організація управління персоналом [13, с.197].

Таким чином, сутність управління персоналом полягає у системному, планомірному організованому впливі за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні медичного закладу, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування закладу охорони здоров'я і всебічного розвитку зайнятих працівників [10, с.46; 16, с.13;152, с.116].

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Тлумачення
Г. Ллч	Управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання трудового потенціалу підприємства
Г. Завиновська	Управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
Г. Деслер	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: підвищення ефективності діяльності організації; підвищення якості трудового життя персоналу.
А. Пелех	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Примітка. [8; 4; 35; 20].

Основними завданнями управління персоналом є:

- ✓ досягнення високого рівня результатів діяльності медичного закладу;
- ✓ розвиток творчих підходів до роботи кожного працівника;
- ✓ оптимальний розподіл трудових ресурсів;
- ✓ створення та реалізація управлінської політики щодо підбору та раціональної розстановки працівників;

- ✓ формування правил найму та звільнення персоналу;
- ✓ навчання та розвиток персоналу відповідно до специфіки їх діяльності.

Процеси використання персоналу ґрунтуються на виявленні робочої сили та забезпеченні умов і організації праці, які сприяють більш повній її реалізації, максимальному впливу на трудову мотивацію і підвищенні ролі стимулів у трудовій діяльності. З урахуванням вищевикладеного, управління персоналом у сучасних умовах включає декілька взаємопов'язаних етапів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні етапи механізму управління персоналом закладу охорони здоров'я

Найменування етапу	Основні завдання етапу
Розробка ефективної системи управління персоналом	Визначення предмету, задач змісту управління персоналом, його основних напрямів, принципів та методів для конкретного закладу
Формування механізму управління персоналом та відповідної організаційної структури	Розробка оптимальних структур та штатного розпису, визначення структури професійної підготовки та структури професійно значимих властивостей особистості менеджерів по кадрах, добір, навчання та розстановка спеціалістів по управлінню персоналом
Планування персоналу	Складання планів та прогнозів у роботі з персоналом, планування якісної та кількісної потреби в персоналі
Забезпечення потреби в персоналі (набір та відбір персоналу)	Одержання та аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; уміле використання всіх існуючих джерел задоволення кадрової потреби; відбір та його ділова оцінка
Профорієнтація та адаптація	Введення прийнятих працівників в медичний заклад, розвиток їхніх знань, вмінь, навичок
Мотивація персоналу	Розробка системи мотивації, вироблення систем оплати праці
Формування кадрового потенціалу управління	Аналіз якісного складу управлінських кадрів, організація найму та постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів

Продовження таблиці 1.3

Організація навчання персоналу	Розробка та здійснення програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників
Оцінка персоналу та його діяльності	Організація оцінки кадрів, розробка принципів та методів роботи з резервом, атестація, розробка ефективних методик оцінки
Управління плинністю кадрів	Розробка процедур підвищення, пониження, переводу та звільнення працівників
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування
Організація діловодства та оцінка ефективності кадрових служб	Ведення особових справ працівників, обліку та звітності по кадрах, використання оргтехніки та персональних комп'ютерів в автоматизації процесів управління персоналом, оцінка ефективності діяльності підрозділів по роботі з кадрами

Примітка. [26].

Ефективний менеджмент сьогодні є важливим чинником розвитку та забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, оскільки під впливом саме процесу управління можна не тільки спонукати та об'єднати людей до праці, але й організувати командну та ефективну роботу, що впливатиме на якість медичного обслуговування та задоволення потреб пацієнтів.

1.3 Аспекти формування системи управління персоналом закладу охорони здоров'я

Будь-яка стратегія медичного закладу має на меті підтримку його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Основним елементом досягнення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я, нині є саме стратегічне управління персоналом, головною метою якого є забезпечення адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу закладу на тривалий період, що дасть можливість медичному закладу розвиватися, досягати високих результатів діяльності та задовольняти потреби населення у здоров'ї.

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкт управління розглядаються «змістовні» характеристики персоналу (знання, навички, здібності, соціальний статус, норми поведінки та цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні та демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, виражають з точки зору довгострокової перспективи потенціал персоналу медичного закладу. Окрім того, об'єктом стратегічного управління є і технології управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення та розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал закладу охорони здоров'я [30, с.206].

Г. Лич стверджує, що «стратегія управління трудовими ресурсами являє собою курс дій у відповідності до виробничих відносин співробітників підприємства, який дозволяє досягти реалізації основних цілей підприємства» [8, с.53].

О. Скібіцький визначає стратегію управління персоналом як «сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому» [27, с.250].

А. Пешко розглядає стратегію управління персоналом як «підсистему стратегії організації, яка представлена у вигляді довгострокової програми дій по

реалізації концепції використання і розвитку потенціалу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги» [21, с.175].

Узагальнюючи усі трактування, можна стверджувати, що стратегія управління персоналом – це довгостроковий, якісно визначений напрям дій медичного закладу щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання, що спрямований на задоволення широкого спектру потреб населення, розвиток та досягнення поставлених стратегічних цілей закладу з урахуванням його ресурсних можливостей та змін, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Процес розробки стратегії управління персоналом вимагає визначення основних завдань та сучасної технології її розробки. Основними завданнями розробки стратегій управління трудовими ресурсами, на думку Г.Лич [8], є: допомога медичному закладу в досягненні його цілей;

- ефективного використання трудового потенціалу медичного персоналу; забезпечення медичного закладу висококваліфікованими та зацікавленими працівниками;

- стимулювання персоналу та заохочення;

- розвиток та підтримання якості життя;

- покращення умов оплати праці та стимулювання працівників (аналіз робочих місць, проведення розподілу персоналу на категорії, розробка форм і систем оплати праці, розробка компенсаційного пакету, організація процесу оцінки ефективності працівників, контроль ротацій персоналу);

- систематичне удосконалення форм та методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково-обґрунтованих, у тому числі комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з діловодства;

- організація захисту життя та здоров'я працівників медичного закладу; можливість чіткого контролю за процесом управління трудовими ресурсами [8, с. 54].

На нашу думку, процес розробки стратегії управління персоналом, як і загальної (генеральної) стратегії, доцільніше розпочинати з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища, провідного досвіду, аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу медичного закладу. Неправильна або недостатня оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис.1.2) призведе до помилкової розробки стратегії, що поставить під сумнів досягнення основної мети закладу охорони здоров'я.



Рис.1.3. Основні фактори, що впливають на розробку стратегії управління персоналом

Примітка. Побудовано автором на основі [30].

Таким чином, для успішного функціонування закладу охорони здоров'я необхідно правильно визначити та обрати стратегія управління персоналом, вибір якої повинен визначатися реальними умовами функціонування медичного закладу, його можливостями та здійснюватися на основі ретельного аналізу середовища, провідного досвіду та оцінки різних варіантів стратегії. Наявність в закладі охорони здоров'я стратегії управління персоналом означає, що залучення працівників, їх використання і розвиток здійснюється не стихійно, а цілеспрямовано і продумано, відповідає місії і стратегічними цілями розвитку закладу. При цьому стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом медичної установи:

- ✓ удосконалювання структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо);

- ✓ оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати;

- ✓ розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення тощо);

- ✓ розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо);

Формування відповідної кадрової стратегії, її реалізацію та контроль за цим процесом забезпечує стратегічне управління персоналом, базування якого на принципах системного підходу дає змогу розглядати його як систему, що складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем та означає вирішення конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їхнього впливу на всю систему в цілому, аналіз та прийняття рішень у відношенні персоналу з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку закладу охорони здоров'я.

Висновки до першого розділу

Розглядаючи теоретичні основи механізму управління персоналом, можна зробити наступні підсумки.

Зростання ефективності управління у медичних закладах опосередковано залежить від правильного використання трудових ресурсів, які є рушійною силою у діяльності закладів. Існують різні тлумачення поняття управління персоналом, однак узагальнивши, можна стверджувати, що управління персоналом це сукупність дій, метою яких є забезпечення медичного закладу необхідними кадровими ресурсами та їх ефективного використання. Своєю чергою, система управління персоналом розглядається як сукупність методів, способів, технології роботи з персоналом, які спрямовані на розвиток кадрів, їх навчання та мотивацію.

Формування сучасної парадигми управління персоналом закладу охорони здоров'я, яка включає механізми стратегічного менеджменту персоналу, психологічні аспекти діяльності, економічні та соціальні методи впливу, має на меті зростання ефективної роботи медичного персоналу та якості медичного обслуговування для пацієнтів. Стратегія розвитку медичного закладу повинна взаємодіяти із стратегією управління персоналом, що визначає пріоритетні напрями планування, найму персоналу, його оцінки, навчання та розвитку, мотивації та кар'єрного зростання.

В сучасних ринкових умовах, управління персоналом є одним із першочергових напрямів, який окреслює ефективність та конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я на ринку. Проте, варто зрозуміти, що для якісного здійснення процесу управління персоналом, зміна погляду на людей, які працюють у медичному закладі потребує і їхнього нового розуміння, іншого аналізу їхньої діяльності, урахування багатьох аспектів людської сутності. Відтак, новим завданням управління персоналом стає досягнення стратегічної відповідності між людськими ресурсами й можливостями та отримання додаткової вартості від ефективного їх використання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «Кременецька опорна лікарня»

КНП «Кременецька опорна лікарня» – це акредитований лікувально-профілактичний заклад призначений для надання стаціонарної та амбулаторно-поліклінічної допомоги населенню із використанням високотехнологічного обладнання, сучасних методів лікування та кваліфікованого медичного персоналу. Історія даного медичного закладу почалася у 1944 році, коли згідно наказу виконкому Кременецької міської Ради було створено міський відділ охорони здоров'я [17].

Предметом діяльності досліджуваного нами закладу є наступні аспекти, представлені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Предмет діяльності КНП «Кременецька опорна лікарня»

№	Предмет діяльності
1	Надання пацієнтам відповідно до законодавства послуг вторинної/спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороби, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я
2	Надання пацієнтам відповідно до законодавства спеціалізованої (високоспеціалізованої) амбулаторної медичної допомоги (спеціалізована медична практика)
3	Проведення профілактичних оглядів
4	Проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачою листків непрацездатності
5	Організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством
6	здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувального та діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу лікарні

Примітка. Побудовано автором на основі [17].

Структурними підрозділами КНП «Кременецька опорна лікарня» є наступні:

- ✓ акушерсько-гінекологічне відділення;
- ✓ відділення інтервенційної кардіології реперфузійної терапії та рентгеноендовазкулярної хірургії;
- ✓ гемодіалізне відділення;
- ✓ дитяче відділення;
- ✓ клініко-діагностична лабораторія;
- ✓ приймально-діагностичне відділення невідкладної медичної допомоги;
- ✓ реанімаційне відділення;
- ✓ рентгенологічне відділення;
- ✓ хірургічне відділення з травматологічними та урологічними ліжками;
- ✓ діагностичне відділення.

Організаційна структура досліджуваної лікарні представлена на рис. 2.1.

А – стаціонарний сектор включає в себе наступні відділення:

- ✓ приймально-діагностичне відділення невідкладної медичної допомоги;
- ✓ терапевтичне відділення з кардіологічними ліжками;
- ✓ хірургічне відділення;
- ✓ акушерсько-гінекологічне;
- ✓ дитяче;
- ✓ інфекційне;
- ✓ відділення анестезіології та інтенсивної терапії;
- ✓ відділення інтервенційної кардіології реперфузійної терапії та рентгеноендовазкулярної хірургії;
- ✓ ендокринологічне відділення;
- ✓ неврологічне відділення;
- ✓ отоларингологічне відділення з офтальмологічними ліжками;
- ✓ гемодіалізне відділення [17].



Рис. 2.1 Організаційна структура КНП «Кременецька опорна лікарня»
Примітка. Побудовано автором самостійно.

Б – амбулаторний сектор представлений:

- ✓ фізіотерапевтичне відділення;
- ✓ жіноча консультація;
- ✓ поліклінічне відділення;
- ✓ відділення трансфузіології;
- ✓ клініко-діагностична лабораторія;
- ✓ рентгенологічне відділення;
- ✓ діагностичне відділення;

Адміністративно-господарська частина:

- ✓ централізована автоклавна;
- ✓ дезінфекторська;
- ✓ харчоблок;
- ✓ інженерна служба;

- ✓ пральня;
- ✓ автомобільна служба;
- ✓ медична бібліотека;
- ✓ медичний архів [17].

Лікарня надає як платні послуги (Додаток А) так і послуги на безоплатній основі. Склад медичного закладу – це потужний колектив професіоналів із 415 фахівців різного профілю станом на 01. 09. 2023 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад працівників КНП «Кременецька опорна лікарня»

Категорія персоналу	Чисельність
Лікарський персонал	86
Середній медичний персонал	170
Молодший медичний персонал	93
Спеціалісти	3
Інші	63
Всього	415

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Усі підрозділи лікарні забезпечені кваліфікованими кадрами для надання якісної та професійної медичної допомоги.

2.2 Аналіз динаміки та структури персоналу медичного закладу

Результати діяльності КНП «Кременецька опорна лікарня» залежать від ефективної роботи медичного персоналу. Категорії персоналу лікарні поділяються наступним чином (рис. 2.2).

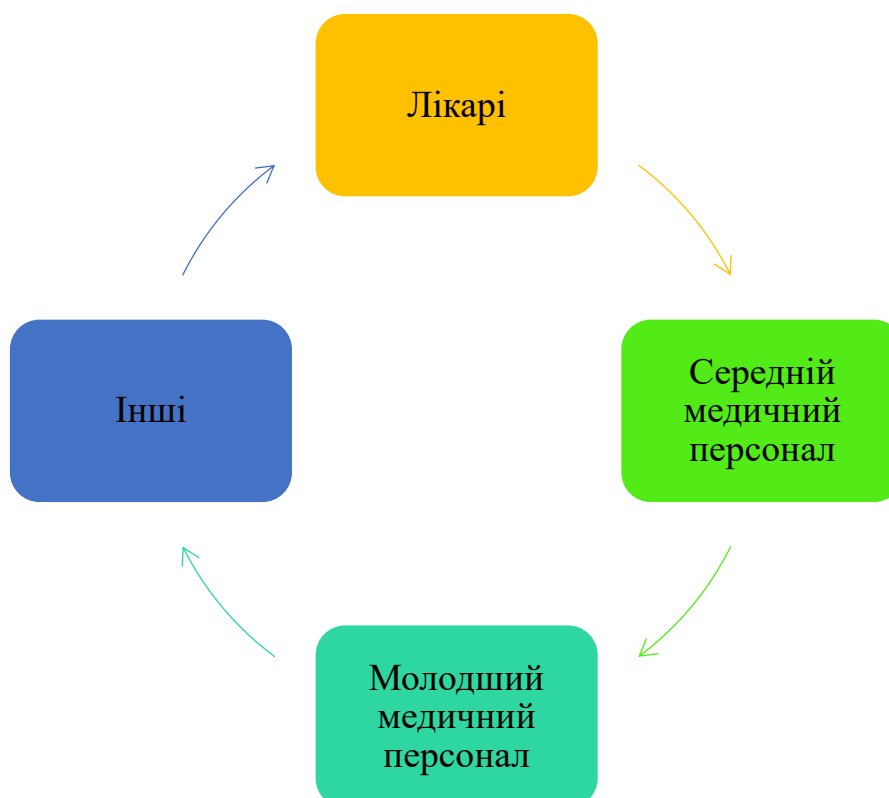


Рис. 2.2 Категорії персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Розподіл працівників на групи дає можливість визначити потребу у чисельності працівників, розміру оплати праці та матеріальної мотивації, організації підготовки та перепідготовки кадрів, покращення їх використання. Важливе значення при цьому відіграє чіткий розподіл функціональних обов'язків кожного працівника, що визначається посадовою інструкцією та планом роботи відділення в якому він працює [11].

З метою надання якісної медичної допомоги пріоритетним завданням механізму управління персоналом є забезпеченість кваліфікованими кадрами

усіх структурних підрозділів лікарні. Динаміка чисельності персоналу представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Категорії персоналу	Чисельність у 2021 році	Чисельність в 2022 році		Відхилення				Виконання плану (%)
		План	Факт	До потреби		Від 2021 року		
				Абсолютне	Відносне (%)	Абсолютне	Відносне (%)	
Лікарський персонал	78	85	76	-9	-0,10	-2	-0,02	99,98
Середній медичний персонал	160	165	159	-6	-0,36	-1	-0,006	99
Молодший медичний персонал	80	85	79	-6	-0,07	-1	-0,0125	99
Інший персонал	56	60	58	-2	-0,03	-2	-0,04	99
Всього	374	395	372	-23	-0,56	-6	-0,079	99

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Як бачимо з таблиці, що абсолютне відхилення найбільше по лікарському персоналу, та найменше по іншому персоналу. В середньому виконання плану по чисельності персоналу лікарні є високим та становить 99 %.

Не менш важливим показником в управлінні персоналом є структура персоналу лікарні, яка визначає їх якісну сторону, а саме склад працівників:

- ✓ за статтю;
- ✓ за віком;
- ✓ за кваліфікаційними ознаками;

Вікова структура персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» представлена у таблиці 2. 4.

Таблиця 2.4

Вікова структура персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Вікова структура	2021	2022	Відхилення 2022 до 2021 року	
			+/-	%
18-30	25	22	-3	-0,13
30-40	85	81	-4	-0,05
40-50	147	147	0	0
50-60	80	79	-1	-0,01
Старше 60	37	27	-10	-0,37
Разом	374	356	-18	-0,05

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Згідно даних у таблиці найбільше працівників віком у 40-50 років, що свідчить про їх досвід, знання. Найменше молодих спеціалістів – 22 працівників.

У процесі нашого дослідження проаналізовано гендерний склад персоналу лікарні (рис. 2.3).

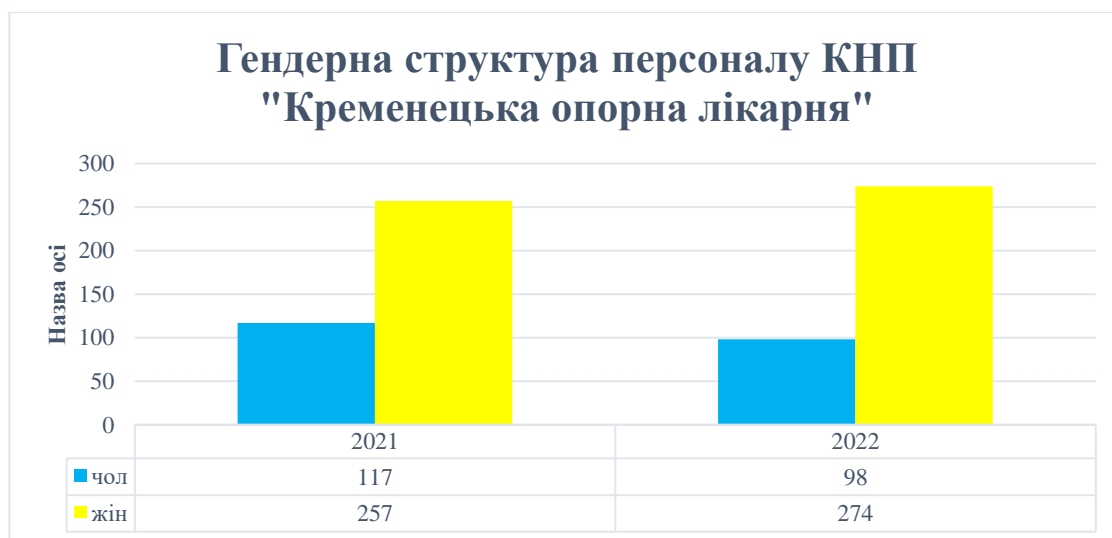


Рис. 2.3 Гендерна структура персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Згідно рис. 2.3 бачимо, що чисельність жінок переважає від працівників чоловічої статі. У 2021 році, відхилення становило – 68%, у 2022 році – 74 %.

З метою надання якісної та кваліфікованої допомоги населенню, варто мати достатню укомплектованість кадрами, а також приділяти увагу їх розвитку та навчанню. Тому, пропонуємо розглянути кваліфікаційну структура персоналу досліджуваної нами лікарні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кваліфікаційна структура персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			+/-	%
Без категорії	75	75	0	0
II	58	58	0	0
I	94	96	-2	-0,02
Вища	147	152	-5	-0,03
Разом	374	381	-7	-0,05

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Згідно даних у таблиці бачимо, що більша кількість працівників мають вищу та першу категорії, адже основний склад лікарні – це грамотні, відповідальні та кваліфіковані працівники, праця яких дає можливість отримати якісні медичні послуги та кваліфіковану допомогу.

Наступним етапом, який дає можливість проаналізувати динаміку чисельності та складу персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» є аналіз показників руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів найму та звільнення працівників досліджуваного нами закладу охорони здоров'я. Відтак, необхідно дослідити загальний обсяг руху персоналу, виявити причини звільнення. Для здійснення даного аналізу доцільно використовувати такі критерії:

- коефіцієнт оновлення персоналу:

$$K_{оп} = \frac{\text{Заг.к-ть прийнятих}}{C_{счп}} \quad (2,1), \text{ де}$$

$C_{счп}$ – середньоспискова чисельність персоналу.

- коефіцієнт плинності персоналу:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Ссчп}} \quad (2, 2)$$

- коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників:

$$K_{\text{спз}} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Кількість звільнених працівників}} \quad (2, 3)$$

Аналіз руху персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз руху персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Показники	Вересень 2022	Вересень 2023	Відхилення	
			+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу	385	415	-30	-0,07
Кількість прийнятих	7	5	-2	-0,4
Кількість звільнених	4	2	-2	-1
Коефіцієнт оновлення	$K_{\text{он}} = 0,02$	$K_{\text{он}} = 0,012$	-0,008	-0,6
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = 0,01$	$K_{\text{пл}} = 0,004$	-0,006	-1,5
Коефіцієнт обороту персоналу	$K_{\text{спз}} = 1,75$	$K_{\text{спз}} = 2,5$	-0,75	-0,3

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Згідно даної таблиці, можна зробити висновок, що аналіз руху персоналу є стабільним, показники руху персоналу показують, що плинність кадрів є незначною, що свідчить про комфортні умови праці та досконалу політику управління персоналом у досліджуваному нами закладі.

2.3 Розвиток персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня», як важлива складова механізму управління персоналом

В умовах сучасної економіки знань, розвитку інформаційних потоків, швидкого прогресу медицини, персонал закладів охорони здоров'я відчуває необхідність у оновленні медичних та професійних знань і вмінь, тому потребує постійного підвищення кваліфікації. Згідно визначення Європейського союзу медичних фахівців безперервний професійний розвиток (надалі БПР) – це процес, завдяки якому працівники охорони здоров'я постійно оновлюють знання та удосконалюють свою практичну діяльність, щоб якнайкраще відповідати потребам пацієнтів при наданні медичних послуг та власному професійному розвитку [1, с. 5]. БПР передбачає постійне оновлення та удосконалення професійних та особистісних компетенцій, що дає змогу успішно використовувати практичний досвід, вміння, знання при наданні медичної допомоги пацієнтам.

Професійний розвиток медичного персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» регламентується Постановою Кабінету Міністрів України про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я від 14 липня 2021 р [23]. Дане Положення окреслює важливі організаційні аспекти безперервного процесу навчання та вдосконалення професійних компетентностей працівників медичних закладів. У Положенні акцентується увага на тому, що безперервний процес навчання лікарів дає змогу підвищувати та покращувати стандарти їх професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я та повинен триватиме впродовж усього періоду професійної діяльності. Відтак, система БПР повинна належним чином забезпечувати належний контроль якості щодо атестації медичного персоналу [1, с. 5].

Основними видами професійного розвитку персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» є наступні (рис. 2.4).

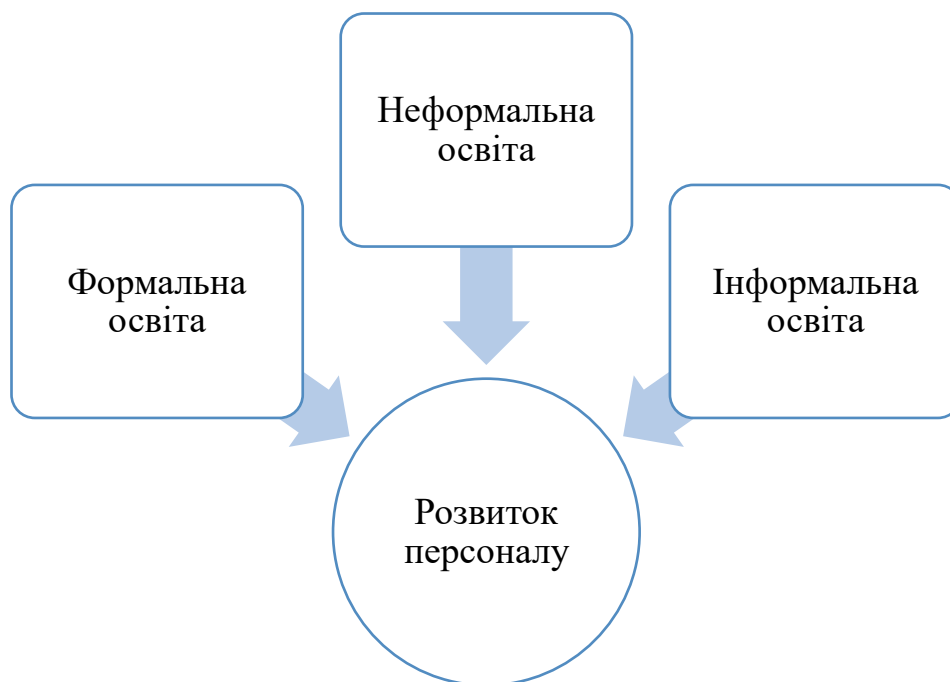


Рис. 2.4 Форми професійного розвитку медичного персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Формальна освіта передбачає інституціалізовану та сплановану освіту через тренінгові провайдери, приватні навчальні заклади. Даний вид освіти здобувається через затверджені законодавством програми і має на меті досягнення здобувачами такої освіти визначених стандартів навчання певного рівня освіти та здобуття ними кваліфікації, яка визнається державою [36].

Неформальна освіта - це розвиток власних знань та вмінь, який відбувається шляхом освоєння освітніх програм, які визнані державою відповідно до освітніх кваліфікацій за рівнем освіти, проте, може завершуватися присвоєнням професії або лише часткової освітньої кваліфікації. Видами даного виду освіти є:

- ✓ тематичні тренінги, курси, вебінари, майстер-класи;
- ✓ стажування;
- ✓ участь у конференціях, наукових конгресах, круглих столах;

Інформальна освіта, або самоосвіта – це самостійне здобуття персоналом закладу охорони здоров'я професійних знань, вмінь, компетенцій під час

повсякденної діяльності, що взаємопов'язана із професійною, громадською або іншими видами роботи. Такий вид освіти включає наступні методи навчання:

- тематичні школи;
- семінари, науково-практичні конференції;
- участь у конгресах, симпозіумах;
- участь у симуляційних тренінгах, курсах з набуття практичних навичок;
- дистанційне навчання [36].

Метою професійного розвитку персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» є створення результативної системи професійної підготовки медичного персоналу, що дасть змогу удосконалити їх знання, вміння, використовувати сучасні методики лікування та діагностики, відповідно до вимог пацієнта та медичної галузі. У досліджуваному нами закладі охорони здоров'я персонал проходить навчання відповідно до індивідуального плану розвитку лікаря, який затверджується завідуючим відділення і складається один раз на рік. (табл. 2. 7). Індивідуальний план розвитку містить перелік завдань, які спрямовані на безперервне професійне зростання та розвиток працівника.

Функціонування та розвиток медичного закладу неможливих без наявності висококваліфікованих медичних кадрів. Тому, основним завданням кадрової стратегії КНП «Кременецька опорна лікарня» є раціональне планування постійного удосконалення кваліфікації персоналу, формування плану навчання та визначення ефективності від навчальних програм.

Таблиця 2.7

**Індивідуальний план розвитку лікаря-невропатолога КНП
«Кременецька опорна лікарня»**

П.І.Б. Березій Тетяна Петрівна			
Посада: лікар невропатолог			
Пріоритети розвитку			
Ціль	Дія		
Удосконалення знань необхідного для кваліфікаційної характеристики лікаря-невролога	Удосконалення практичних навичок шляхом відвідування семінарів та спеціалізованих курсів «Оцінка функціонального стану хворих із судинними захворюваннями нервової системи/за шкалами»		
Поглиблення знань у галузі неврології	Участь симуляційному тренінгу «Менеджмент гострого ішемічного інсульту. Принципи реваскуляризації»		
<p>Цілі розвитку на цей рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поглибити знання у дегенеративних захворювань нервової системи; - пройти навчання щодо профілактики емоційного вигорання. <p>Рішення поставлених завдань: - навчитись вибудовувати конструктивні рішення під час лікувально-діагностичного процесу;</p> <p>Інші цілі розвитку: - вдосконалити ораторське мистецтво; пройти навчання по емоційній компетентності</p>			
Стратегія розвитку	Конкретні дії	Контрольний термін	Відмітка про виконання
Розвиток на робочому місці	Тренінг «Атипові варіанти хвороби мотонейрона»	30.03.2023	
	Участь у круглому столі «Актуальні проблеми неврології у сучасному світі»	30.05.2023	
Спеціальні завдання	Пройти стажування лікарем-невропатологом у Польщі	30.08.2023	
Навчання та досвід інших	Семінар-лекція для інтернів на тему: «Диференційна діагностика синдрому кавернозного синуса»	30.09.2023	
Самонавчання	Прочитати книгу «Клінічна неврологія»	30.10.2023	
	Прочитати книгу: «Любе моє життя»	30.11. 2023	
Тренінги і семінари	Онлайн-курс «Плазмотерапія в неврології» Участь у круглому столі «Питання профілактики серцево-судинних ускладнень цукрового діабету»	30.12.2023	

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Розглянемо детальніше динаміку проходження навчальних програм працівниками досліджуваного нами закладу охорони здоров'я протягом 2021-2022 рр.(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Професійне навчання персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Тип професійного навчання	Пройшли навчання, осіб			
	Лікарі		Середній медичний персонал	
	2021	2022	2021	2022
Навчання на робочому місці	15	23	7	10
Участь у круглих столах, конференціях	54	73	13	22
Групове навчання	12	19	5	12
Симуляційний тренінг	37	42	6	8
Адаптаційне навчання	5	6	14	27

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Згідно даних таблиці 2.8, можна підсумувати, що персонал досліджуваної нами лікарні щороку бере участь у навчанні, тим самим удосконалює свої знання, вміння, навички, що впливає на якість надання медичної допомоги та лікувально-діагностичного процесу медичного закладу.

З метою оцінки ефективності пройденого персоналом навчання, необхідні дані про кількість осіб, які навчалися, працівники, які завершили навчання та були підвищені по посаді або ж переведені у інше відділення.

Таблиця 2.9

Динаміка успішності навчання персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» (2021-2022рр.)

Категорії персоналу	Кількість працівників, які проходили навчання, осіб		Кількість працівників, що не завершили навчання, осіб		Кількість працівників, які були підвищені по посаді та переведені в інше відділення, осіб	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Лікарі	35	37	-	4	6	3
Середній медичний персонал	20	28	-	5	3	2
Молодший медичний персонал	7	9	-	-	3	4

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Для оцінки ефективності професійного розвитку персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» можемо використати наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт результатів від навчання:

$$K_{рн} = \frac{\text{Кількість працівників, які закінчили навчання}}{\text{Чисельність працівників, які проходили навчання}} \quad (2.4)$$

2. Коефіцієнт кар'єрної ефективності:

$$K_{кеф} = \frac{\text{К-ть працівників, які переведні на вищу посаду або відділення}}{\text{Чисельність працівників, які проходили навчання}} \quad (2.5)$$

Таблиця 2.10

Дані для розрахунку коефіцієнтів ефективності професійного розвитку персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня!»

Показники	Рік	
	2021 р.	2022 р.
Кількість працівників, які завершили навчання	62	53
Кількість працівників, які отримали нову посаду або були переведені в інший територіальний підрозділ	12	9
Середньоспискова чисельність персоналу	374	385
Чисельність працівників, які проходили навчання	62	74

Примітка. Побудовано автором самостійно.

На основі даних таблиці 2. 10, розрахуємо коефіцієнти.

Таблиця 2.11

Розрахунок коефіцієнтів ефективності професійного розвитку персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Коефіцієнти	2021 рік	2022 рік
$K_{рн}$	$K_{рн} = \frac{62}{62} = 1$	$K_{рн} = \frac{53}{74} = 0,71$
$K_{кеф}$	$K_{кеф} = \frac{12}{62} = 0,19$	$K_{кеф} = \frac{9}{74} = 0,12$

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Згідно таблиці 2.10, можна зробити висновок, що усі навчання, що пройдені персоналом медичного закладу є ефективним та результативним протягом досліджуваних періодів. Після кожного пройденого навчання працівники заповнюють форму ефективності (Додаток Б). Адже, професійний розвиток лікаря – це важлива складова механізму управління персоналом, спосіб акумуляції професійних знань та вмінь, що необхідні та вкрай важливі для гармонійного розвитку конкурентоспроможного, цілеспрямованого і здатного до постійного самовдосконалення лікаря.

Висновки до другого розділу

Проаналізувавши механізми управління персоналом у закладі охорони здоров'я, можемо зробити наступні висновки.

Нами досліджувалися процеси управління персоналом у КНП «Кременецька опорна лікарня». Даний заклад надає вторинну спеціалізовану допомогу, має розвинену організаційну структуру, яка представлена адміністрацією, лікувально-професійною частиною та адміністративно-господарським сектором. У штаті лікарні 415 кваліфікованих працівників, з яких 86 – лікарі. Структура персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» представлена лікарями, середнім медичним персоналом, молодшим медичним персоналом та іншими працівниками лікарні. Такий розподіл персоналу дає змогу раціонально розподілити персонал, сформуванати програму їх розвитку та навчання, визначити потребу у персоналі.

Було проаналізовану структуру персоналу за віком – переважають працівники віком від 30 до 50 років; за статтю – спостерігається більша чисельність жінок, аніж чоловіків, зокрема на 66% та за рівнем кваліфікації – більша частина персоналу лікарні мають вищу та I категорію. Важливим у процесі управління персоналом є аналіз показників його руху. Зокрема, нами були розраховані коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, який є низьким, що свідчить про те, що у лікарні ефективно розроблена стратегія кадрової політики щодо управління персоналом та коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених.

Розвиток персоналу – це одна із важливих складових механізму управління персоналом лікарні, що регламентується Постановою Кабінету міністрів «Про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я». Основними формами розвитку персоналу медичного закладу є формальна, неформальна та інформальна освіта. Щороку працівники складають індивідуальні плани розвитку, в яких зазначають основні компетенції та пріоритети розвитку, що необхідно удосконалити.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

3.1 Впровадження перспективних організаційно-психологічних методів управління персоналом у КНП «Кременецька опорна лікарня»

Нині, важливим напрямком в управлінні персоналом медичного закладу є розробка його основних підходів, тому пропонуємо розглянути поширену структуру механізму управління персоналом і на її основі розробити організаційно-психологічні технології управління персоналом КНП «Кременецька опорна лікарня». Психологічна складова у процесі управління відіграє важливу роль, адже постійно проявляється у діяльності медичного персоналу. Відтак, організаційно-психологічні технології включають в себе такі елементи (рис. 3.1):



**Рис. 3.1 Організаційно-психологічні технології управління персоналом у
КНП «Кременецька опорна лікарня»**

Примітка. Побудовано автором на основі [18].

Розглянемо детальніше кожен із складових.

1. Підбір та оцінка персоналу. При прийому працівників на роботи, окрім того, що він повинен відповідати вимогам профілю посади та посадової інструкції, важливо приділяти увагу непрофесійним характеристикам: інтелектуальним (рівень інтелекту, освітній рівень, уважність), особистісним (соціальна адаптація), відносин у колективі (комунікативні навички, вміння йти на компроміс). Тому для цього використовують тестові методики, які дають змогу розкрити дані аспекти. До них можна віднести:

- центри оцінки персоналу;
- тести на професійну придатність;
- психодіагностичні тести, які дають змогу оцінити схильність людини до певної поведінки;
- інтерв'ю [18].

Зупинимось детальніше на оцінці медичного персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня». Метою системи оцінки медичного персоналу, яка сформована в досліджуваному нами медичному є зростання ефективності трудової діяльності усіх категорій працівників та результатів їх роботи. Оцінка медичного персоналу дає змогу встановити відповідність показників діяльності персоналу до вимог та нормативів, виявити проблемні аспекти діяльності медичного персоналу та їх удосконалити. Показниками оцінки можуть бути:

- ✓ виконання поточних завдань згідно посадової інструкції;
- ✓ якість наданих медичних послуг;
- ✓ кількість проведених операцій/наданих консультацій/прийомів пацієнтів.

Оцінювання персоналу лікарні включає:

- оцінку результатів основної діяльності;
- оцінку діяльності, що супроводжує основну;
- оцінку поведінки працівника в колективі;
- оцінку особистісних та професійних якостей працівника (рис. 3. 2).



Рис. 3.2 Основні напрямки оцінювання діяльності персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Проте, для різних категорії посад не може бути єдиних критеріїв, для керівних посад та працівників з вищою категорією можуть бути окреслені схожі індикатори оцінювання. Такими критеріями можуть бути:

- Професійні – це оцінка професійних знань, вмінь, навичок, здібностей, досвіду роботи, кваліфікація працівника, результати роботи.
- Управлінські – ініціативність, відповідальність.
- Морально-психологічні – чесність, психологічна стійкість, здатність до самооцінки.
- Інтегральні – це ряд характеристик, які визначають якості працівника, що проявляються у його авторитетності, здоров'ї, стилі поведінки [18].

Сутність вищеописаних критеріїв залежать від посади, яку займає працівник медичного закладу.

Наведемо приклад індикаторів оцінки працівників КНП «Кременецька опорна лікарня», зокрема лікарів, завідуючих відділенням та директора, які виконують адміністративні функції та ті, які не здійснюють адміністративні функції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Якості оцінки працівників КНП «Кременецька опорна лікарня»

Оціночні якості			
Лікарів	Завідуючих відділень	Директори	
		Здійснюють адміністративні функції	Не здійснюють адміністративні функції
Професійні якості; Ділові якості; Морально-психологічні якості; Інтегральні якості	Моральні якості; Вміння керувати колективом та окремими виконавцями; Здатність організувати свою працю; Рівень знань	Моральні якості; Організаційні здібності; Ділові якості; Результати роботи КНП «Кременецька опорна лікарня»	Моральні якості; Ділові якості; Результати праці

Примітка. Побудовано автором самостійно.

2. Планування та організація навчання та розвитку персоналу. Важливим у процесі управління персоналом є здатність керівництва лікарні володіти психологічними методами управління, щоб вміло впливати на персонал, стимулювати його та визначати сильні та слабкі сторони кожного. Тому, нами була запропонована програма психологічних тренінгів, які допоможуть медичним працівникам краще комунікувати, бути стресостійкими та допомагати пацієнтам долати психологічні травми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План тренінгів для медичного персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

№	Тема навчання	Планова дата проведення
1	«Формування навичок продуктивного спілкування»	Січень 2024
2	«Профілактика емоційного вигорання в умовах воєнного стану»	Березень 2024
3	«Підтримка здорового психологічного клімату у команді»	Січень 2024

Примітка. Побудовано автором самостійно.

3. Нематеріальна мотивація персоналу досліджуваної нами лікарні складається із:

- делегування повноважень;
- корпоративна культура;
- нагородження кращих лікарів, медсестер, санітарок;
- похвала працівників;
- формування гнучкого графіку роботи/чергувань;
- можливість професійного та особистісного зростання.

4. Розвиток персоналу шляхом застосування видів управлінського впливу:

- ✓ профілактика та організація ефективного управління конфліктами;
- ✓ створення сприятливого психологічного клімату;
- ✓ формування стилю керівництва в плані впливу на ефективність діяльності персоналу;
- ✓ види управлінського впливу на персонал: покарання та заохочення.

5. Уміння адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища є важливим у процесі управління персоналу медичного закладу, адже кожен працівник по різному реагує на зміни психологічного клімату у колективі,

емоційне навантаження, що, своєю чергою, призводить до зниження продуктивності трудової діяльності та емоційного вигорання.

6. Психологічні складові процесу звільнення персоналу є важливим та не дуже приємним етапом у механізмі управління персоналом. Важливо залишити у працівника, який звільняється позитивні емоції від роботи з метою подальшого його ставлення до закладу охорони здоров'я та його репутації.

Відтак, організаційно-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом досліджуваного нами медичного закладу, оскільки дають змогу визначити місце працівника у колективі, забезпечують ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками.

3.2 Мотивація персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

В сучасних умовах господарювання мотивація є важливою соціально-економічною детермінантною, що визначає особливості та вид заходів щодо стимулювання працівника до продуктивнішої та якіснішої трудової діяльності. Зростання рівня ефективності функціонування галузі охорони здоров'я залежить від багатьох критеріїв, серед яких варто виділити продуктивність праці, зростання якої відбувається лише за наявності відповідних професійних характеристик персоналу медичного закладу та досягнення високого рівня мотивації [34, с. 115].

Система мотивації персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» повинна відповідати основним потреба колективу, працівника та змінюватися у залежності від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Мотивація буває як матеріальна, так і нематеріальна. Основними видами матеріальної мотивації працівників досліджуваної нами лікарні є:

1. Заробітна плата за фактично відпрацьований час;
2. Збільшення посадових окладів для:
 - ✓ керівних посад лікарні у розмірі 15%;
 - ✓ завідуючих відділенням та лікарів – 10-25 % (залежно від тарифного розряду та обсягів роботи);
 - ✓ старших медсестер – 10%
 - ✓ лікарів (окрім лікарів-інтернів), які закінчили вищий навчальний заклад з відзнакою – 5 %.
3. Доплати:
 - ✓ працівникам, які виконують додаткову роботу (суміщення посад) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника – до 50% окладу за основною посадою;
 - ✓ керівникам лікарні та їх заступникам до 25 % посадового окладу за роботу по спеціальності у межах робочого часу;
 - ✓ медичному персоналу, які працюють в нічний час від 35% до 50% посадового окладу за кожну робочу годи у нічний час;

- ✓ за наявність наукового ступень від 15 до 25% до посадового окладу;
- ✓ за шкідливі умови праці тим працівникам, які використовують у роботі дезінфікувальні засоби – 10%;
- ✓ за умови праці персоналу, що працює у відділенні нефрології та діалізу – 15%.

4. Надбавки:

- ✓ працівникам за високі досягнення, виконання складної, напруженої роботи – 50% до посадового окладу;
- ✓ за роботу наставником для лікарів-інтернів – від 10% до 20% в залежності від кількості лікарів-інтернів;
- ✓ за вислугу років: 10 % – понад 3 роки стажу роботи, 20% – понад 10 років трудової діяльності у лікарні та 30% – понад 20 років роботи у КНП «Кременецька опорна лікарня».

Нематеріальна мотивація персоналу досліджуваного нами закладу охорони здоров'я включає в себе наступні елементи (рис. 3.3).

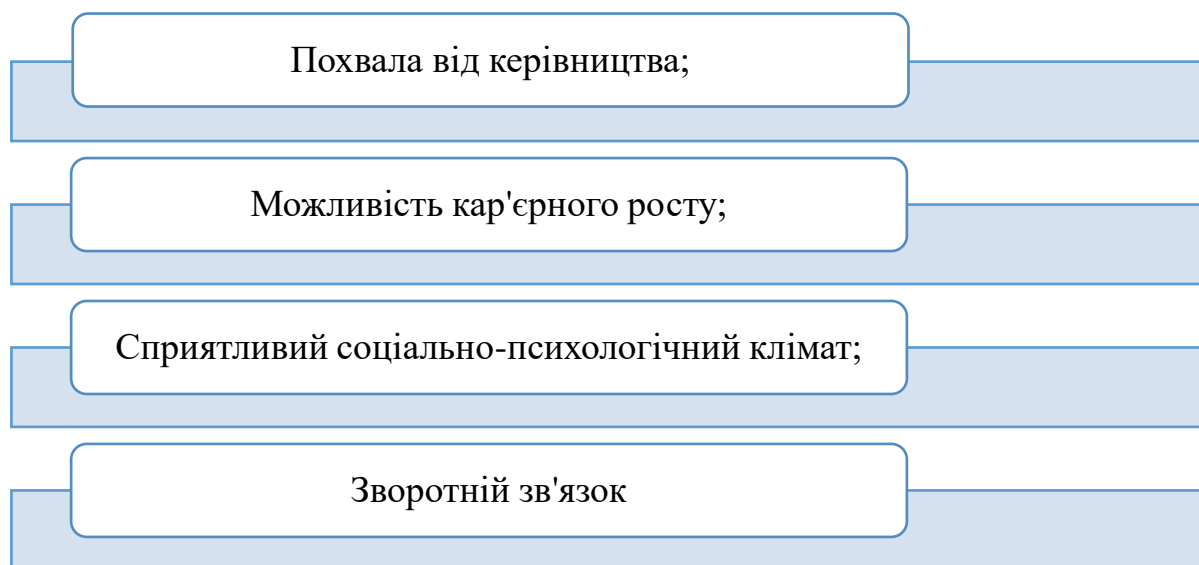


Рис. 3.3 Нематеріальна мотивація персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Нами було проведено опитування серед персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» щодо чинників, які впливають на їх мотивацію та тих, які необхідно покращити. Оцінювання відбувалося за 5-ти бальною шкалою, де 0 – дуже погано, 5 дуже добре (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Опитування персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» щодо чинників, які впливають на їх мотивацію

Метод мотивації	Оцінка, середній бал	
	Лікарі	Середній/молодший медичний персонал
Сприятливі умови праці	4,1	4,2
Рівень заробітної плати	4,2	4,0
Преміювання	3,8	3,2
Нематеріальна мотивація	4,1	3,5
Соціальна політика лікарні	2,8	3,0
Повага	4,5	4,3
Морально-психологічний клімат у колективі	4,7	4,2
Відносини з керівництвом	3,8	3,9
Організація робочого місця	4,6	4,0
Можливість кар'єрного просування	3,8	2,8
Можливість професійного та особистісного розвитку	4,1	2,5

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Як бачимо із даних таблиці, чинниками мотивації, які потребують удосконалення є преміювання, соціальна політика лікарні та можливість кар'єрного просування. Однак, пропонуємо детальніше зупинитися на преміюванні, оскільки саме ця складова матеріальної мотивації є додатковим стимулом до ефективної роботи та можливості підвищити продуктивність праці.

Нині, медичний персонал – це основа ефективної діяльності закладу охорони здоров'я, завданням якого є надання якісних медичних послуг. Тому, нами запропоновано впровадити систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI) для працівників лікарні, що дасть змогу ефективно контролювати якість медичного обслуговування [7, с. 82]. Побудова

ефективної системи мотивації персоналу на основі методики КРІ передбачає вибір певної кількості показників, які будуть оцінюватися. Ступінь виконання визначених критеріїв повинні контролювати медичний директор та передавати дані керівництву. Пропонуємо наступні ключові показники ефективності для лікарів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники КРІ для лікарів КНП «Кременецька опорна лікарня»

№	Показник	Джерело отримання інформації	Регулярність оцінки	Період нарахування бонусів	Базовий процент бонусу від основної ставки лікаря	Період розгляду розміру бонусів
1	Якість надання медичної допомоги пацієнтам	Щомісячний звіт по оцінюванні якості лікування пацієнтів	Місяць	Квартал	5 %	Рік
2	Відсутність скарг від пацієнтів	Книга скарг, заяви від пацієнтів	Місяць	Квартал	5 %	Рік
3	Кількість лабораторних взаємодій із пацієнтами	МІС, амбулаторні карти пацієнтів	Квартал	Квартал	5 %	В залежності від кількості консультацій
4	Кількість годин витрачених на навчання впродовж місяця	Сертифікати, які підтверджують навчання	Місяць	Квартал	5%	Рік
5	Виконання додаткових завдань за дорученням завідуючого відділення/керівництва	Залежно від виду роботи (написання статей, відрядження, наставництво)	Місяць	-	Залежно від виду роботи	-

Примітка. Побудовано автором самостійно.

На основі запропонованих показників ефективності був проведений розрахунок бонусів для лікарів закладу охорони здоров'я (табл. 3.5). Відповідно до вимог Національної служби здоров'я України заробітна плата лікаря не повинна бути меншою, ніж 20 000 грн. У досліджуваному нами медичному закладі розмір заробітної плати лікаря становить 23 000 грн.

Таблиця 3.5

Приклад розрахунку КРІ для лікарів КНП «Кременецька опорна лікарня»

Показник	Липень	Серпень	Вересень	Відсоток,%
Якість наданих медичних послуг	Добра	Добра	Добра	5%
Відсутність скарг	Відсутні	Відсутні	Відсутні	5%
Амбулаторна діяльність	Виконана	Виконана	Виконана	5%
Кількість годин навчання	-	-	Виконані	5%
Додаткові навантаження	-	-	Написання статі в інтернет виданні	3%

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Отже, всього КРІ буде розраховуватися наступним чином:
 $5\%+5\%+5\%+5\%+3\% = 23\%$. Із введенням системи показників ключової ефективності середньомісячна заробітна плата лікаря становитиме: $23\ 000 * 1,23 = 28\ 290$ грн.

Розроблений нами комплекс ключових показників ефективності відіграє важливу роль у системі мотивації персоналу, адже дає змогу отримати точний, квантифікований зворотній зв'язок, що стає підґрунтям для розробки раціональних, обґрунтованих управлінських рішень у діяльності КНП «Кременецька опорна лікарня».

3.3 Формування програми управління персоналом для КНП «Кременецька опорна лікарня»

Нині, трансформаційні зміни галузі охорони здоров'я України передбачають не лише виконання адміністративних функцій, а й розуміння того, що необхідна розробка кадрової політики, яка повинна враховувати стратегію управління кадрами та стратегію розвитку медичного закладу, що, своєю чергою, дасть змогу досягти поставлених цілей [9, с. 12].

Підґрунтям забезпечення кадрової політики досліджуваного нами закладу охорони здоров'я є формування ефективної кадрової стратегії. Удосконалення кадрового механізму має на меті забезпечити заклад охорони здоров'я потрібними трудовими ресурсами у відповідності до кількісних та якісних ознак, сприяти формуванню оптимальних умов праці, мотивувати персонал підвищувати ефективність праці, опановувати та впроваджувати інноваційні методики та технології лікування, що дасть змогу підвищувати загальний рівень якості медичного обслуговування населення.

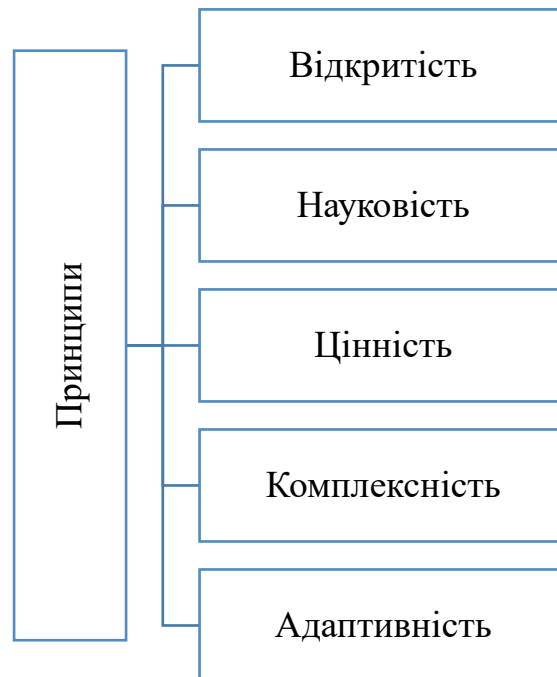
Для удосконалення механізму управління персоналом медичного закладу доцільно використовувати методологічний підхід, який повинен включати такі взаємопов'язані напрямки:

- ✓ планування та оптимізацію чисельності і структури персоналу;
- ✓ удосконалення системи навчання та розвитку персоналу лікарні.

Відтак, пріоритетним завданням для методологічного підходу є основна мета кадрової політики медичного закладу – розвиток системи управління персоналом, яка ґрунтується на використанні сучасних технологій освіти та ефективного мотиваційного механізму, які дають змогу забезпечити заклад охорони здоров'я тим персоналом, який здатен на високому рівні вирішувати невідкладні завдання підвищення якості медичної допомоги пацієнтам [2, с.75].

Динаміка стану та тенденцій розвитку управління персоналом КНП «Кременецька опорна лікарня» стало основою для формування основних

принципів побудови моделі управління кадровими процесами, що передбачає наступні елементи (рис. 3.4):



**Рис. 3.4 Основні принципи механізму управління персоналом КНП
«Кременецька опорна лікарня»**

Примітка. Побудовано автором самостійно.

✓ Відкритість – передбачає прозору систему кадрового менеджменту, що ґрунтується на впровадженні конкурсного відбору та освоєння сучасних технологій управління персоналом.;

✓ Науковість – основу управлінських дій складають наукові методи та підходи щодо аналізу соціальних процесів, які впливають на управління персоналом медичного закладу;

✓ Цінність – механізм управління персоналом поєднує усі аспекти кадрової діяльності (навчання та розвиток персоналу, оцінку, кар’єрне просування);

✓ Комплексність – механізм реалізації заходів щодо удосконалення управління персоналом повинні бути взаємопов’язані;

✓ Адаптивність – залежність системи управління персоналом від змін кваліфікаційної, мотиваційної та ціннісної структури медичного персоналу відповідно до сучасних тенденцій галузі охорони здоров’я.

З метою підвищення ефективності кадрового потенціалу КНП «Кременецька опорна лікарня», зокрема, забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу, формування високо вмотивованої команди, підвищення рівня кваліфікації середнього та молодшого медичного персоналу, запобігання емоційному вигоранню, пропонуємо заходи, які спрямовані на удосконалення кадрової політики.

Таблиця 3.5

Програма заходів, що спрямовані на удосконалення механізму управління персоналом КНП «Кременецька опорна лікарня»

Заходи	Терміни виконання	Відповідальні особи	Ціль	Необхідні ресурси
Оптимізація чисельності та штату працівників	2024	Головний лікар/завідуючі відділень	Раціональні організаційна структура, оптимізований штат працівників	-
Введення системи мотивації працівників на основі КРІ	2024	Головний лікар/заступники	Прозора та зрозуміла система мотивації	Додаткові кошти на виплату преміальної частини

Продовження таблиці 3.5

Проведення періодичного навчання: - затвердити план навчання (підвищення кваліфікації) для всіх категорій персоналу – організувати систематичне вивчення протоколів діагностики, лікування	2024	Головний лікар/заступники	Підвищення кваліфікації, розвиток професійних та особистісних навичок	75 000 грн (середні ціни на навчання)
Ініціювати розроблення та затвердження програм, які сприятимуть посиленню соціального захисту медичних працівників	2024	Головний лікар	Підвищення показників задоволеності працею	Кошти для пакету соціального захисту
Розробити систему корпоративних заходів, спрямованих на покращення командної взаємодії, співпраці	2024	Заступники головного лікаря	Згуртованість колективу, формування сприятливого морально-психологічного клімату	50 000 грн.

Примітка. Побудовано автором самостійно.

З метою удосконалення механізму управління персоналом КНП «Кременецька опорна лікарня» варто переглянути штатний розпис лікарні для того аби оптимізувати чисельність та штат персоналу. Пропонуємо удосконалити мотиваційну систему у КНП «Кременецька опорна лікарня» використовуючи систему КРІ, а саме: розробити систему ключових показників ефективності для лікарів та середнього медичного персоналу, що дасть змогу стимулювати працівників на основі результатів їх трудової діяльності.

В сучасних умовах господарювання якість та ефективність медичного обслуговування залежить не лише від сучасних технологій, ресурсів лікарні, а й від кваліфікації персоналу. Тому, важливим аспектом в заходах щодо удосконалення механізму управління персоналом є стимулювання працівників

до підвищення професійних компетентностей шляхом навчання та саморозвитку. Відтак, важливим є затвердити план навчання для усіх категорій персоналу, що буде відповідати стратегічним цілям лікарні; запланувати перевірку знань працівників та їх практичних навичок. Рівень компетенції лікарів може бути забезпечений лише безперервному процесу навчання, які ґрунтуються на сучасних медичних методик та технологій.

Розробка та реалізація програм, що дадуть змогу посилити соціальний захист медичного персоналу має на меті завдання щодо залучення інвестицій у медичну галузь, організацію корпоративних заходів, що спрямовані на покращення командної роботи, взаємодопомоги та формування сприятливої соціально-психологічної атмосфери.

Висновки до третього розділу

Проаналізувавши основні напрямки удосконалення механізму управління персоналом у закладі охорони здоров'я, можемо зробити наступні висновки.

В умовах реформування системи охорони здоров'я важливо створити належні умови для формування якісного трудового потенціалу у закладах охорони здоров'я та підвищувати ефективність його використання. Важлива роль у цьому належить саме управлінню персоналом. Відтак, у КНП «Кременецька опорна лікарня» сформований комплекс пріоритетних організаційно-психологічних технологій щодо управління персоналом через призму ефективного впливу на управлінські процеси: найм та оцінка персоналу, здатність керівництва лікарні пристосовуватися до змін навколишнього середовища управління; адаптація працівників; навчання та розвиток персоналу, формування корпоративної культури тощо.

Ефективне використання трудового потенціалу працівників КНП «Кременецька опорна лікарня» виступає сучасним індикатором успішної діяльності медичного закладу. Правильно підібрана система стимулювання праці медичних працівників сприяє досягненню особистих і колективних цілей. Мотивація персоналу лікарні відіграє одне із ключових ролей в механізмі управління персоналом, адже виражає їх поведінку. Система мотивації представлена як матеріальними видами мотивації (заробітна плата, надбавки, доплати), так і нематеріальними (похвала, зворотній зв'язок, сприятливий соціально-психологічний клімат). З метою удосконалення системи мотивації, нами був запропонований підхід на основі KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, які дадуть змогу працівникам ефективно виконувати свою роботу, розвиватися та надавати якісні медичні послуги населенню.

Для удосконалення управління персоналом лікарні, були розроблені заходи, які дадуть змогу покращити кадрову політику лікарні, створити

сприятливі умови праці, розвивати медичний персонал, що впливає на результати їх діяльності кінцеві результати роботи закладу охорони здоров'я загалом.

Висновки до роботи

Розглянувши механізм управління персоналом у закладі охорони здоров'я, можемо зробити наступні підсумки.

Успішність розвитку медичного закладу практично неможливий без постійного використання людських ресурсів, що допомагають у досягненні кінцевої мети та балансують решту ресурсів закладу. У наукових працях можна зустріти різноманітні трактування детермінанти «управління персоналом». Відтак, управління персоналом є сукупністю дій, мета яких полягає у забезпеченні медичного закладу необхідним персоналом та його раціональним використанням. Своєю чергою, система управління персоналом включає в себе сукупність способів, методів та технологій щодо роботи з працівниками, які спрямовані на раціональне забезпечення закладу охорони здоров'я професійними кадрами, їх використання, а також професійний та особистісний розвиток.

Управління персоналом у сучасних умовах менеджменту відіграє особливу роль, адже є одним із важливих функціональних напрямків у закладі охорони здоров'я, що забезпечує підвищення продуктивності праці. Важливою характерною рисою сучасної системи управління персоналом є комплексний вплив у результаті якого формується система менеджменту, що пов'язана із стратегічними цілями медичного закладу, його організаційною культурою, показниками якості тощо.

Основу нашого дослідження склала КНП «Кременецька опорна лікарня» – акредитований медичний заклад, який надає стаціонарну та амбулаторно-поліклінічну допомогу. Персонал лікарні налічує понад 400 працівників, з яких: 86 лікарів, 170 – середній медичний персонал, 93 – молодший медичний персонал та інші працівники. Структура закладу охорони здоров'я складається із адміністрації, лікувально-профілактичної частини (а-стаціонарний сектор та б-стаціонарний сектор), а також адміністративно-господарська частина.

Нами була проаналізована динаміка персоналу лікарі за віком, статтю та рівнем кваліфікації. З огляду на це, варто відзначити, що у віковій структурі

персоналу переважають працівники віком від 30 до 40 років; щодо статевої ознаки, то спостерігається тенденція переваги жінок над чоловіками. Також нами були досліджені показники руху персоналу, зокрема, коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності кадрів – 4% та коефіцієнт оборотності персоналу. Динаміка чисельності працівників є позитивною.

Важливу роль у механізмі управління персоналом КНП «Кременецька опорна лікарня» відіграє розвиток персоналу, адже постійне навчання, дає змогу отримувати нові знання, досвід, навички, що прямо впливають на якість надання медичної допомоги пацієнтам. Відтак, процес розвитку персоналу досліджуваного нами закладу включає формальну освіту, неформальну освіту та інформальну освіту. Щороку персонал формує індивідуальний план розвитку, який передбачає основні компетенції, що потребують удосконалення та дії, які необхідні для досягнення поставлених цілей.

Також нами були розраховані коефіцієнти ефективності від навчання та вмотивованості, розрахунок яких показав, що навчання було корисним для працівників, що дало їм змогу посісти вищі посади та здобути вищу кваліфікацію, а також використовувати новітні технології та методи надання медичної допомоги населенню.

Ефективна діяльність роботи персоналу КНП «Кременецька опорна лікарня» залежить від правильно організованої системи мотивації та стимулювання праці. Адже щодня персонал медичного закладу працює в умовах напруженості, відповідальності, що відображається на їх особистісних якостях.

Система мотивації персоналу лікарні складається з матеріальної складової: заробітна плата, збільшення посадових окладів, доплати, надбавки та нематеріальної – похвала, можливість кар'єрного росту, сприятливий соціально-психологічний клімат, зворотній зв'язок. Також нами було проведено опитування серед працівників лікарні щодо важливих чинників, які впливають на їх мотивацію. Більшість респондентів вважають, що рівень заробітної плати, сприятливий соціально-психологічний клімат та можливість професійного розвитку є одними із важливих критеріїв.

Щодо удосконалення існуючої мотиваційної системи, було запропоновано систему ключових показників ефективності (КПІ), розрахунок яких дасть змогу персоналу отримати додатковий стимул до виконання обов'язків, а також збільшить розмір преміальної частини. Ми розробили ключові показники для лікаря, серед яких є: якість надання медичної допомоги, відсутність скарг від пацієнтів, лабораторні взаємодії, навчання та додаткова робота (наставництво, наукова діяльність тощо). Питома вага кожного із показника – 5 %.

Зміни в галузі охорони здоров'я ставлять нові вимоги до системи управління персоналом медичного закладу. Відтак кадрова політика КНП «Кременецька опорна лікарня» повинна відповідати сучасним стандартам. Тому, з метою удосконалення системи управління персоналом, нами була розроблена програма заходів на 2024 рік. Основними завданнями даної програми є оптимізація чисельності та штату працівників, введення системи мотивації персоналу на основі ключових показників ефективності, проведення навчання для медичного персоналу, розроблення програм щодо соціального захисту працівників, формування корпоративних заходів, що будуть спрямовані на покращення командної роботи та її результатів. Запропоновані заходи, на нашу думку, сприятимуть покращенню якості надання медичної допомоги, формуванню сприятливого морально-психологічного клімату у колективі, наданню можливостей для розвитку персоналу а також запобігатимуть емоційному вигоранню.

Список використаних джерел літератури

1. Андрух В.С. Сучасні аспекти безперервного професійного розвитку лікарів у сфері охорони здоров'я України / В.С. Андрух // Безперервний професійний розвиток. – ПЛ. – Том 8 (№2). – 2019. – с. 5-8.
2. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я / В. І. Борщ // Економіка та управління національним господарством. – 2019. – Вип. 1 (69). – с. 73-79.
3. Винниченко К.А. Оцінка управління персоналом в закладах охорони здоров'я. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82730/1/Vynnychenko_mag_rob.pdf;jsessionid=923BA8E31B303FE2C162FC4644F3CEBF
4. Деслер Г. Управління персоналом / Г. Деслер; пер.з англ. - М.:БІНОМ. Лабораторія знань, 2014. – 799 с.
5. Економіка підприємств / За ред. Покропивного С.Ф. В 2 т- К.: Хвиля – Прес, 2001. – 782 с.
6. Іванина В.В. Шляхи удосконалення системи мотивації в закладах охорони здоров'я. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44623/1/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%92.%2C_%D0%9C%D0%97%D0%9E%D0%97%D0%B7%D0%BC%D1%96-21_original_15022022_111929.pdf
7. Котлик А.В. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації / А.В. Котлик // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2022. – Вип. 43. – с. 82-88.
8. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства// Формування ринкових відносин в Україні. – 2004.- №4(35). – С.53-56.

9. Лукаш С.М. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України / С.М. Лукаш // Теорія та історія публічного управління. – Вип. 12. – 2021. – с. 12-18.

10. Маслов Е.В. Управління персоналом підприємства: Навч. посіб./ Під ред. П.В.Шеметова. – М.: ИНФРА-М. – 1999. – 312 с.

11. Михайлов О.І. Удосконалення системи управління персоналом (на прикладі Комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради «Міська лікарня №4»). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2028/3/%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A1.%D0%A0.%2C%20%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%9E.%D0%86._thesis.pdf

12. Михайльова К. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося // Синергія. – 2004. - №1(8). – С.16-24.

13. Морщенок Т.С. Концептуальні засади управління людськими ресурсами // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.1. – 2007. - №3. – С.196-199.

14. Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів».

15. Норберт Т. Тенденції та перспективи розвитку управління персоналом // Проблеми теорії та практики управління. – 2000. – №6. – С.95-99.

16. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управління персоналом: оцінка ефективності: Навч.посіб.. – М.: Екзамен. – 2004. – 256 с.

17. Офіційний сайт КНП «Кременецька опорна лікарня»: <https://kremenets.lic.org.ua/>

18. Охоцька О.О. Удосконалення кадрового менеджменту медичного закладу (на прикладі КП «Деражнянська центральна районна лікарня», м. Деражня). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3e737750-db25-41f7-b227-e39b626b9858/content>

19. Очкуренко Д.А. Удосконалення системи управління персоналом на поліграфічному підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf

20. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166.

21. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств: Монографія. – К.: КВІЦ, 2007. – 272 с.

22. Посилкіна О.В. Удосконалення системи мотивації медичного персоналу на базі впровадження системи ключових показників ефективності / О.В. Посилкіна // Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи. – с. 110-118.

23. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я»

24. Постанова Міністерства праці України від 27 серпня 1997 року № 43 «Про погодження розрядів оплати праці і тарифно – кваліфікаційних характеристик за посадами працівників охорони здоров'я України».

25. Ровенська В.В. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні / В.В. Ровенська // Економічний вісник Донбасу. – 2019. – Вип. 3(57). – с. 162-168.

26. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С.18-20

27. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

28. Труніна І.М. Особливості управління персоналом у медичній галузі / І. М. Труніна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2021. – Вип. 43. – с. 51-56.

29. Управління людськими ресурсами: філософські засади/ Під ред. В.Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – с.60-63.

30. Управління персоналом організації: Посібник / Під ред. А.Я. Кібанова. – 2-е вид., доп. і перероб. – М.: ІНФРА-М. – 2004. – 638 с.
31. Управління персоналом організації: Практикум: Навч. посібник / проф. А.Я. Кібанов. – М.: ІНФРА-М, 2002. – 296 с.
32. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук – К.: МАУП, 2001. – 112 с.: іл.
33. Щукін І.О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві // Економічний вісник Донбасу. – 2005. – №1(2). – С.116-120.
34. Янковська В.А. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я / В.А. Янковська // Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика. – Вип. 53. – 2021. – с. 115-119.
35. Zavinovska G. Improvement of personnel management of the organization // Personnel. – 2000. – No. 3. – P.70-72.
36. Advanced training and continuous professional development of doctors. – Electronic resource: <https://knmu.edu.ua/navchalno-naukovyj-institut-pislyadyplomnoyi-osvity-hnmu/pidvyshhennya-kvalifikacziyi-speczializacziya-ta-perepidgotovka-likariv-nnipo-hnmu/>

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШІБ

Механізм управління персоналом закладу охорони здоров'я
(на матеріалах КНП «Кременецька опорна лікарня»)

спеціальність _____

освітня програма _____

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

ПРЕЙСКУРАНТ ЦІН
СТОМАТОЛОГІЧНІ ПОСЛУГИ
КНП "Кременецька опорна лікарня"

ЗАГАЛЬНИЙ РОЗДІЛ				
№	Назва послуги / Складова послуги	Вартість послуги, грн.	ПДВ, грн.	Ціна з ПДВ, грн.
1	Консультація лікаря-стоматолога	63,37		63,37
2	Знеболювання, якщо його не передбачає процедура	45,84		45,84
ТЕРАПЕВТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ				
№	Назва послуги / Складова послуги	Вартість послуги, грн.	ПДВ, грн.	Ціна з ПДВ, грн.
1	Лікування пульпіту			
	однокореневого зуба	347,39		347,39
	двокореневого зуба	395,89		395,89
	трьохкореневого зуба	485,72		485,72
2	Лікування періодонтиту			
	однокореневого зуба	413,04		413,04
	двокореневого зуба	488,94		488,94
	трьохкореневого зуба	564,83		564,83
3	Накладання пломби при лікуванні карієсу	100,21		100,21
4	Розпломбування кореневого каналу	345,64		345,64
5	Гігієнічна чистка	105,53		105,53
ХІРУРГІЧНІ ПРОЦЕДУРИ				
№	Назва послуги / Складова послуги	Вартість послуги, грн.	ПДВ, грн.	Ціна з ПДВ, грн.
1	Видалення зуба			
	просте	119,41		119,41
	складне	302,38		302,38
	атипове	400,69		400,69
2	Вестибулопластика	103,55		103,55
3	Зняття швів	52,91		52,91
4	Хірургічне лікування альвеолітиту	78,10		78,10

Директор



П.В.Кісіль

ПРЕЙСКУРАНТ ЦІН
ЛАБОРАТОРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ
КНП "Кременецька опорна лікарня"

ПОКАЗНИКИ СИСТЕМИ ГЕМОСТАЗУ				
№	Назва послуги / Складова послуги	Вартість послуги, грн.	ПДВ, грн.	Ціна з ПДВ, грн.
1	D-димер	237,16		237,16
2	Коагулограма (визначення системи гемостазу)	73,00		73,00
БІОХІМІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ				
№	Назва послуги / Складова послуги	Вартість послуги, грн.	ПДВ, грн.	Ціна з ПДВ, грн.
3	Фосфатаза лужна (ЛФ)	40,45		40,45
4	Ліпопротеїди високої щільності (ЛПВЩ)	56,02		56,02
5	Ліпопротеїди низької щільності (ЛПНЩ)	67,10		67,10
6	Креатиніназа (КФК)	63,67		63,67
7	Лактатдегідрогеназа (ЛДГ)	39,98		39,98
ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФЕКЦІЙ				
№	Назва послуги / Складова послуги	Вартість послуги, грн.	ПДВ, грн.	Ціна з ПДВ, грн.
8	Визначення антитіл класу IgM до вірусу краснухи (Rubella)	70,69		70,69
9	Визначення антитіл класу IgG до вірусу краснухи (Rubella)	68,56		68,56
10	Визначення антитіл класу IgM до Токсоплазми (Toxoplasma gondii)	70,69		70,69
11	Визначення антитіл класу IgG до Токсоплазми (Toxoplasma gondii)	68,56		68,56
12	Визначення антитіл класу IgM до цитомегаловірусу (CMV)	70,69		70,69
13	Визначення антитіл класу IgG до цитомегаловірусу (CMV)	68,56		68,56
14	Визначення антитіл класу IgM до вірусу простого герпесу I та II типів (HSV)	70,69		70,69
15	Визначення антитіл класу IgG до вірусу простого герпесу I та II типів (HSV)	68,56		68,56
16	Визначення антитіл класу IgM до Chlamydia trachomatis	62,98		62,98
17	Визначення антитіл класу IgG до Chlamydia trachomatis	60,55		60,55
18	Визначення антитіл класу IgG до аскарид (Ascaris lumbricoides)	78,32		78,32
19	Виявлення сумарних антитіл до вірусу гепатиту А	83,62		83,62

В.о. директора



Г.К.Козаков

Форма оцінки ефективності від навчання

Форма оцінки ефективності навчання

(заповнюється працівниками, які пройшли навчання)

1. Назва навчальної програми, хто проводив, дата відвідування:

2. Наскільки навчання відповідало Вашим очікуванням? (обведіть)

1. Нижче моїх очікувань 2. Достатньо добре 3. Дуже добре 4. Відмінно

3. Чи порадили б Ви пройдене навчання колегам, знайомим? (оцініть по 10-бальній шкалі)

Не пораджу 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Пораджу**

4. Що Ви очікували від навчання, але не отримали?

5. Опишіть основні ідеї, які Ви будете використовувати в своїй роботі після навчання:

ПІБ _____, підпис _____, дата _____