

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

НЕВІСТЮК Василь Іванович

Управління адаптацією персоналу закладу охорони здоров'я до умов медичної реформи. / Management of the adaptation of the personnel of the health care institution to the conditions of the medical reform

"спеціальність: 073 - Менеджмент

освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗм-21

В. І. Невістюк

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Т. М. Попович

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Поняття адаптації персоналу та її роль в управлінні закладом охорони здоров'я	6
1.2. Методи адаптації персоналу та їх застосування в умовах медичної реформи	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДО МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ	24
2.1. Загальна характеристика системи управління персоналом медичного закладу	24
2.2. Аналіз сучасного стану медичної реформи	32
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО УМОВ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ	43
3.1. Рекомендації щодо поліпшення управління процесом адаптації персоналу	43
3.2. Вдосконалення організаційної культури та психологічної підтримки персоналу	47
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

У розпочалась реформа системи охорони здоров'я в країні. Міністерство охорони здоров'я розробило докладний план із зазначенням основних етапів упровадження цієї реформи. Основні напрями включають підвищення ефективності системи завдяки функціональним і структурним змінам, оптимізацію витрат за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», а також упровадження професійного менеджменту.

Метою таких заходів є створення нової моделі системи охорони здоров'я з чіткими державними гарантіями щодо надання медичної допомоги, посиленням фінансового захисту населення у разі хвороби та справедливим розподілом публічних ресурсів. У зв'язку з цим, державні та комунальні заклади охорони здоров'я повинні адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, працюючи над підвищенням медичної, соціальної та економічної ефективності. Це вимагає зміни управлінського стилю, застосування маркетингових прийомів і належного управління персоналом у рамках розробленої стратегії.

Такий підхід спрямований на створення робочих умов, де основний ресурс закладу – медичний персонал – буде максимально ефективно виконувати свої обов'язки для досягнення як загальних цілей організації, так і особистих професійних цілей. Однак проблема полягає в тому, що кадрові служби державних закладів все ще переважно не використовують сучасні наукові методи відбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу. Процес адаптації медичного персоналу до нових умов залишається незмінним, що ускладнює оперативне вирішення важливих питань ефективного управління.

Питанням реформування медичної системи присвячено багато наукових праць вітчизняних вчених зокрема це такі як: Л.В. Балабанова, М.Д. Виноградський, В.М. Данюк, А.М. Колот, Н.І. Антощина, О.М. Скібіцький, Г.А. Дмитренко.

Проте потребує більшої уваги розгляд такого аспекту як адаптація персоналу до нових умов.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз і розробка ефективних підходів до управління процесом адаптації медичного персоналу закладів охорони здоров'я в умовах реалізації медичної реформи.

У роботі були поставлені та виконанні наступні **завдання**:

- охарактеризувати поняття адаптації персоналу та її роль в управлінні закладом охорони здоров'я;
- окреслити методи адаптації персоналу та їх застосування в умовах медичної реформи;
- визначено вплив медичної реформи на організаційні та трудові відносини у закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати особливості адаптації персоналу до медичної реформи;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо покращення адаптації персоналу до умов медичної реформи.

Об'єктом дослідження є процес адаптації медичного персоналу закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження виступають методи і підходи до управління адаптацією медичного персоналу, а також чинники, що впливають на ефективність цього процесу в умовах реформування системи охорони здоров'я.

У підготовці випускної кваліфікаційної роботи застосовуються загальнонаукові **методи дослідження**. Різні наукові підходи використовувалися для вивчення предметів та явищ. Для аналізу соціально-психологічного клімату в організації були залучені системний, маркетинговий та інноваційний підходи, а також метод соціологічних досліджень із використанням анкетування. Крім того, застосовуються методи та принципи структурно-функціонального та суб'єктивно-логічного аналізу, а також метод експертної оцінки.

Практичне значення. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використанні при розробці заходів щодо поліпшення адаптації персоналу медичного закладу.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття адаптації персоналу та її роль в управлінні закладом охорони здоров'я

Адаптація персоналу в закладах охорони здоров'я є ключовим елементом управлінських процесів, що безпосередньо впливають на якість медичних послуг та загальний клімат в організації. Це поняття охоплює комплекс заходів, спрямованих на інтеграцію нових співробітників у команду, а також на підтримку їх професійного розвитку та психологічного комфорту.

Адаптація персоналу починається ще до моменту виходу працівника на роботу. На етапі підбору кадрів важливо чітко визначити, які якості та компетенції потрібні для конкретної посади. Це дозволяє уникнути помилок, які можуть призвести до високої плинності кадрів. Проте навіть найкращий кандидат потребує часу для ознайомлення з новими умовами праці, специфікою закладу та його корпоративною культурою.

Адаптацію персоналу можна поділити на кілька етапів [3, с. 358]:

1. Орієнтація. Вона включає знайомство з політиками закладу, його структурою, а також основними процедурами. Це може бути реалізовано через тренінги, семінари або індивідуальні зустрічі з керівниками.

2. Соціалізація. Важливо, щоб нові співробітники відчували себе частиною команди. Соціальні зв'язки між колегами сприяють швидшій адаптації, покращують моральний стан та стимулюють колективну роботу.

3. Постійна підтримка. Регулярні зустрічі з менторами або керівниками допомагають новачкам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також отримати зворотний зв'язок щодо своєї роботи.

Адаптація персоналу має безпосередній вплив на ефективність управління закладом охорони здоров'я. По-перше, добре адаптовані працівники швидше

вживаються в робочий процес, що підвищує загальну продуктивність. По-друге, це знижує рівень стресу та вигорання, що є особливо важливим у стресовій сфері медицини.

По-третє, адаптований персонал краще взаємодіє з пацієнтами, що підвищує якість обслуговування та задоволеність клієнтів. Це, в свою чергу, формує позитивний імідж закладу, залучаючи нових пацієнтів.

Адаптація персоналу є невід'ємною частиною управління закладом охорони здоров'я. Вона забезпечує не лише ефективну інтеграцію нових працівників, але й створює сприятливе середовище для їхнього професійного зростання. Інвестиції в адаптацію – це інвестиції в майбутнє закладу, що неодмінно позначатися на його успішності.

Серйозні зміни в системі охорони здоров'я, зокрема наявність закладів адміністративної автономії та можливість залучати фінансування з різних джерел, підкреслюють потребу в ефективному та повному використанні кадрового потенціалу медичних установ. Вміння управлінців правильно реалізовувати цей потенціал може перетворити його на конкурентну перевагу, що

Персонал закладів охорони здоров'я можна охарактеризувати за такими параметрами: кількома (чисельність, структура, вік, досвід роботи, укомплектованість штату, плинність кадрів, рівень ротації, продуктивність та рентабельність праці) та якісними (фізичні, психологічні, адаптаційні, інтелектуальні, етичні, духовно-творчі, кваліфікаційні та організаційні аспекти). Основне завдання у здатності поєднувати реалізацію потенціалу як окремих працівників, так і колективу в цілому, забезпечуючи активізацію людського фактора в робочому місці.

Управління кадровим потенціалом зростає у двох взаємопов'язаних напрямках [6, с. 289]:

1. Формування кадрового потенціалу;
2. Активне використання кадрових ресурсів.

У контексті даного дослідження основний акцент робиться на процесі формування, а саме – на адаптації персоналу. Аспект спрямований на допомогу співробітникам у зміні їхньої поведінки відповідно до нових вимог, а також на пристосування колективу до оновлених умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації.

Види адаптації відрізняються залежно від обраної ознаки:

1) за досвідом роботи поділяють на первинну адаптацію (для нових працівників) та вторинну адаптацію (для працівників, які змінюють роль чи умови роботи);

2) за змістом поділяють на професійну (розвиток професійних навичок), організаційну (розуміння ролі робочого місця в структурі організації), соціально-психологічну (адаптація до соціуму і поведінкових норм), культурно-побутову, психофізіологічну (звикання до фізичних умов праці та психологічних навантажень);

3) за напрямом – виробнича та невиробнича адаптація;

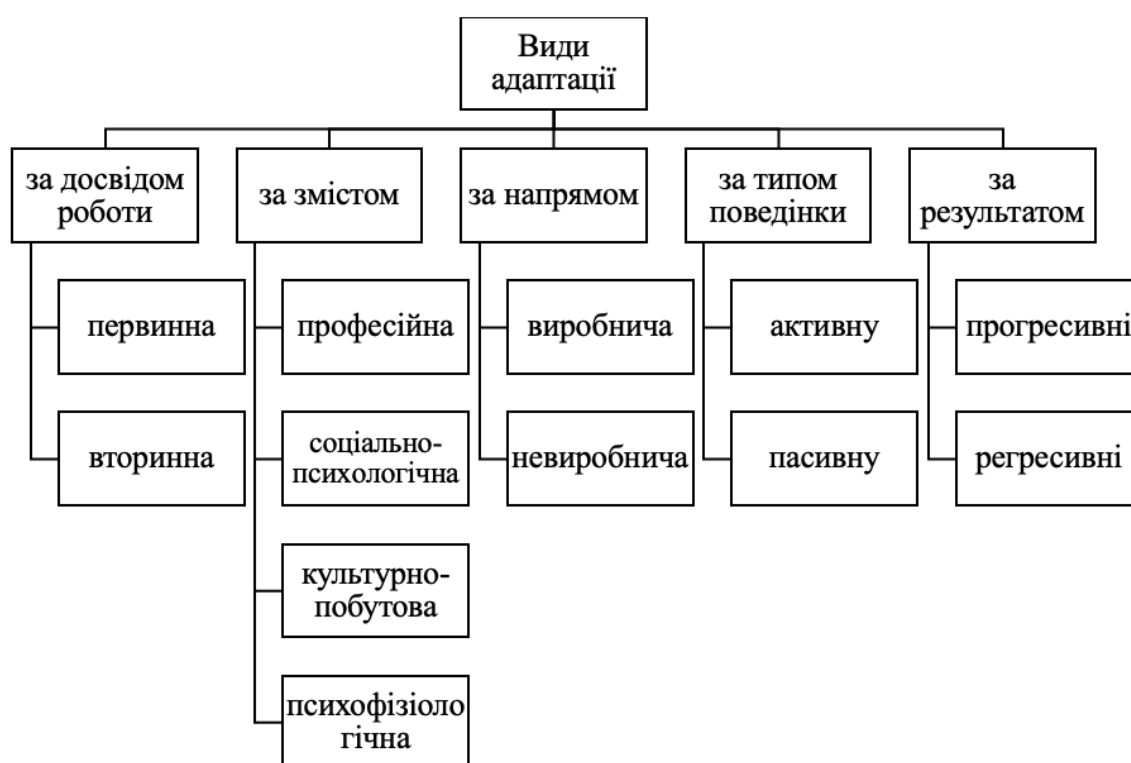
4) за типом поведінки виділяють активну (ініціативну) та пасивну (пристосування без активної участі);

5) за результатом адаптації є позитивні прогресивні зміни або регресивні (небажані) зміни.

Варто зазначити, що вторинна адаптація медичних працівників, які вже мають професійний досвід, є більш складним процесом порівняно з первинною, оскільки тут виникає явище "опору змінам", що може проявлятися як у явній, так і прихованій формі. Залишаючись на своїх посадах, працівники повинні адаптуватися до нових економічних, соціальних та психологічних умов. Посилення зв'язку між оплатою праці та кінцевими результатами роботи вимагає від персоналу максимально ефективного використання своїх професійних можливостей.

Професійна адаптація охоплює трудову адаптацію та інші соціальні адаптаційні процеси, що впливають на форми соціальної взаємодії в колективі. Саме трудова адаптація є основою для досягнення необхідного рівня

продуктивності та якості роботи медичного персоналу, а також забезпечення їх відповідності встановленим стандартам. Найбільш ефективним підходом є цілеспрямоване управління персоналом, де активно впливають на чинники, що визначають адаптаційний процес. Це сприяє переходу від пасивного пристосування (прийняття вимог середовища) до створення системи продуктивної взаємодії між працівниками та середовищем, зведення до мінімуму конфліктів і можливості самореалізації в соціальній сфері.



1.1. Види адаптації персоналу організації [10, с. 335]

Варто зазначити, що вторинна адаптація медичних працівників, які вже мають професійний досвід, є більш складним процесом відповідно до первинної форми, залишається тут поява ще «опору змін», що може проявлятися як у явній, так і прихованій формі. Залишаючись на своїх посадах, працівники повинні адаптуватися до нових економічних, соціальних та психологічних умов. Посилення зв'язку між оплатою праці та кінцевими результатами роботи вимагає

від персоналу ефективного використання максимально своїх професійних можливостей.

Професійна адаптація охоплює трудову адаптацію та інші соціальні адаптаційні процеси, що впливають на форми соціальної взаємодії в колективі. Адаптація саме трудової діяльності є основою для досягнення необхідного рівня продуктивності та якості роботи медичного персоналу, а також забезпечення їх відповідності встановленим стандартам. Найбільш ефективним підходом є цілеспрямоване управління персоналом, де активно впливають на чинників, що розпочинають адаптаційний процес. Це сприяє переходу від пасивного пристосування (прийняття вимог до середовища) до створення системи продуктивної взаємодії між працівниками та середовищем, зведення до мінімуму конфліктів і можливості самореалізації в соціальній сфері.

Для розробки моделі вдосконалення процесу адаптації важливо визначити загальні та специфічні особливості системи управління персоналом. Загальні характеристики стосуються самого процесу управління персоналом, де адаптація розглядається як одна з функцій управління в контексті «формування персоналу». Специфічні ж характеристики відрізняють адаптацію медичного персоналу від аналогічних процесів у сферах іншого профілю (рис. 1.2.). Ці особливості базуються на дії кількох груп чинників [15, с. 129]:

- суб'єктивні чинники – це індивідуальні характеристики працівника, що адаптується до нових умов, включаючи стать, вік, психофізіологічні особливості, рівень освіти, мотивацію, ціннісні орієнтири, попередній досвід роботи та професійні навички;

- об'єктивні чинники – це чинники робочого середовища конкретної медичної установи, яка займається наданням медичних послуг. Сюди належать організаційна та корпоративна культура, система заохочень та підходи до адаптації персоналу.

- Характер впливу суб'єктивних і об'єктивних чинників на результати адаптації, який може бути прямим або непрямим.

Цей розподіл дозволяє точніше врахувати унікальні потреби медичного персоналу та підвищити ефективність процесу адаптації в умовах медичних закладів.



Рис. 1.2. Адаптація персоналу в системі управління персоналом [16, с. 406]

Суб'єктивні чинники безпосередньо впливають на успішність адаптації працівника, а оптимальне поєднання суб'єктивних та об'єктивних факторів дозволяє забезпечити відповідність стандартам обслуговування клієнтів. Для забезпечення ефективного управління адаптацією персоналу в конкретній медичній установі необхідно розробити Положення про адаптацію

співробітників. Цей документ визначає залучення колективу на всіх чотирьох етапах програми адаптації, що означає прийняття відповідальності за спільно ухвалені рішення щодо підтримки трудової діяльності працівників.

Основні учасники програми адаптації – спеціаліст відділу кадрів, безпосередній керівник і наставник. Відповідно до програми, спеціаліст з кадрів забезпечує працівника всім необхідним інформаційним матеріалом у вигляді «Папки новачка», яка допомагає йому швидше інтегруватися у колектив. Безпосередній керівник, крім проведення ознайомчої бесіди та представлення працівника колективу, повинен діяти як наставник або призначити його, а також познайомити працівника з програмою адаптації, поставити цілі на період адаптації та регулярно аналізувати його обов'язки й досягнення.

Завершальним етапом адаптації є складання звіту, в якому відображаються результати оцінки професійних та особистісних якостей працівника, його самооцінка та подальші рекомендації. Усі колеги працівника мають активно брати участь у процесі адаптації, що повинно бути описано в Положенні про організаційну культуру, зокрема в розділі про підтримку психологічного клімату.

Для посилення програми адаптації можна використати міжнародний досвід, зокрема такі методи: вторинне навчання (отримання навичок у новому підрозділі), залучення зовнішніх консультантів, система наставництва, дистанційне та змішане навчання, метод «тіні» досвідченого працівника, а також повне занурення в робочий процес.

Отже, можна зробити висновок, що адаптація персоналу закладів охорони здоров'я державного сектору до нових умов є важливим і першочерговим інструментом. Удосконалення цього процесу в системі управління персоналом дозволить більш ефективно керувати людськими ресурсами, забезпечуючи як економічні, так і соціальні вигоди для працівника, колективу та організації в цілому.

Адаптація персоналу є невід'ємним елементом управління, що забезпечує успішне входження працівників у нові робочі умови та сприяє їх ефективній

роботі. У закладах охорони здоров'я адаптація є особливо важливою через складність і специфічність роботи, яка вимагає високої професійної відповідальності та стійкості до стресу. Вона спрямована на допомогу працівникам у пристосуванні до нових умов, що дозволяє зменшити напругу, уникнути помилок і скоротити час досягнення належного рівня продуктивності. Адаптація допомагає новачкам краще орієнтуватися в завданнях, процедурних аспектах та особливостях корпоративної культури.

Процес адаптації охоплює як професійний, так і соціально-психологічний аспекти, що включає взаємодію з колегами, сприйняття робочих норм і цінностей закладу. Завдяки адаптації створюється міцний фундамент для формування лояльності до організації, що позитивно впливає на рівень мотивації працівників. Важливу роль в адаптації персоналу відіграє система наставництва, де досвідчені співробітники допомагають новачкам краще зрозуміти свої обов'язки та адаптуватися до колективу.

Адаптація має значення не тільки для нових співробітників, але й для працівників, які проходять процеси перепрофілювання чи змінюють функції у зв'язку з реформами або новими вимогами. У контексті медичної реформи адаптація сприяє підвищенню ефективності роботи медичного персоналу в нових умовах. Ефективно організована адаптація дозволяє скоротити плінність кадрів, що є критично важливим для закладів охорони здоров'я, де якість обслуговування пацієнтів залежить від стабільності персоналу [19, с. 175].

З точки зору управління, адаптація є важливим фактором підвищення загальної результативності роботи закладу, адже вона сприяє швидшому досягненню медичними працівниками необхідного рівня професіоналізму. Вона також мінімізує ризики, пов'язані з помилками, що можуть виникати через недостатнє розуміння процесів і процедур. Наявність ефективної програми адаптації підвищує привабливість закладу як роботодавця, адже працівники почуваються більш захищеними і впевненими у своїх перспективах.

Процес адаптації можна умовно поділити на кілька етапів, починаючи від введення в посаду до періодичної оцінки ефективності. Адаптація є

комплексною функцією управління, яка включає також розвиток професійних навичок і особистісний розвиток працівників. Вона дозволяє більш ефективно інтегрувати нових співробітників у команду та запобігти потенційним конфліктам. Керівники відділів і спеціалісти з кадрів грають ключову роль у процесі адаптації, забезпечуючи підтримку працівникам на кожному етапі їхнього професійного становлення.

Розробка чіткої політики адаптації допомагає стандартизувати процеси, що сприяє рівномірному підходу до інтеграції працівників. Вона також дозволяє підвищити рівень професійного розвитку медичного персоналу шляхом залучення до нових форм навчання та підвищення кваліфікації. Адаптація тісно пов'язана з мотиваційними процесами, адже підтримка на початкових етапах дозволяє працівникам почуватися більш залученими в робочий процес. У довгостроковій перспективі адаптація формує професійне середовище, яке сприяє постійному вдосконаленню та підвищенню якості надання медичних послуг.

Інтеграція нових працівників через адаптацію сприяє підвищенню їхньої залученості та готовності до колективної роботи, що позитивно впливає на результати закладу. Успішна адаптація знижує стрес у новачків і дозволяє їм швидше освоїти свої обов'язки. Адаптація є стратегічним інструментом управління, який дозволяє закладам охорони здоров'я ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та підтримувати високий рівень професійної компетентності співробітників.

1.2. Методи адаптації персоналу та їх застосування в умовах медичної реформи

Адаптація персоналу в закладах охорони здоров'я стає особливо актуальною в умовах медичної реформи, яка передбачає суттєві зміни в організації роботи, фінансуванні та підходах до надання медичних послуг.

Успішна адаптація співробітників є критично важливою для забезпечення якості обслуговування пацієнтів та підтримки морального клімату в колективі.

Основними методи адаптації персоналу є наступні [21, с. 21]:

- 1) орієнтація та навчання;
- 2) менторство;
- 3) командна робота;
- 4) зворотний зв'язок;
- 5) культура організації.

Орієнтація та навчання є ключовими етапами в процесі адаптації нових працівників у закладах охорони здоров'я. Ці методи не лише забезпечують швидке знайомство з робочим середовищем, але й формують основу для подальшого професійного розвитку співробітників.

Процес орієнтації починається ще до дня виходу новачка на роботу. Перші враження можуть значно вплинути на те, як працівник сприйматиме свою нову роль. Важливо, щоб нові співробітники отримали всю необхідну інформацію про організацію, її цінності, місію та структуру. Це може здійснюватися через різноманітні формати: від інформативних буклетів до інтерактивних презентацій.

На етапі орієнтації новачки знайомляться з основними політиками закладу, процедурами та етичними стандартами. Зазвичай, це включає в себе зустрічі з керівництвом, де обговорюються очікування та цілі, а також можливості для розвитку. Завдяки такій відкритій комунікації нові працівники відчують, що їх підтримують і цінують.

Навчання є невід'ємною частиною процесу адаптації. Воно включає в себе розвиток професійних навичок, які є критично важливими для виконання повсякденних обов'язків. Програми навчання можуть бути як теоретичними, так і практичними, що дозволяє новачкам не лише отримати знання, але й закріпити їх на практиці.

Залежно від специфіки роботи, навчальні програми можуть включати в себе тренінги з використання медичного обладнання, протоколів надання

допомоги, а також управлінських навичок для тих, хто займає керівні позиції. Важливо, щоб навчання було адаптоване до потреб конкретного працівника, враховуючи його попередній досвід та рівень підготовки.

Орієнтація та навчання тісно пов'язані між собою. Успішна орієнтація створює фундамент для ефективного навчання, а якісне навчання, в свою чергу, підтримує процес адаптації. Коли співробітники отримують чіткі інструкції та підтримку в перші дні, вони швидше засвоюють нові знання та навички, що знижує рівень стресу і невизначеності.

Орієнтація та навчання є критично важливими етапами адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я. Вони забезпечують нових співробітників необхідними знаннями та навичками, допомагають їм швидше інтегруватися в колектив і адаптуватися до нових умов праці. Інвестиції в ці процеси – це інвестиції в успішне майбутнє організації, що безпосередньо вплине на якість медичних послуг і задоволеність пацієнтів.

Менторство – це один із найважливіших аспектів адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я. Цей процес передбачає залучення досвідчених співробітників, які стають наставниками для новачків, допомагаючи їм освоїти нові ролі, зрозуміти специфіку роботи та швидше інтегруватися в колектив.

Менторство виконує кілька ключових функцій. По-перше, наставники слугують джерелом знань і досвіду. Вони можуть поділитися не лише професійними навичками, але й розповісти про неформальні аспекти роботи в організації – від тонкощів міжособистісних стосунків до специфіки корпоративної культури. Це допомагає новим працівникам зрозуміти, як ефективно взаємодіяти з колегами та пацієнтами. По-друге, менторство створює атмосферу підтримки. Новачки часто стикаються з невизначеністю і стресом, тому важливо, щоб у них була можливість отримати допомогу та пораду. Наставники можуть надати емоційну підтримку, допомогти зняти напругу і підвищити впевненість нових співробітників у своїх силах [22, с. 237].

Процес менторства може бути формальним або неформальним. У формальному підході заклад охорони здоров'я визначає наставників і

встановлює чіткі цілі для менторських відносин. Це може включати регулярні зустрічі, де наставник та новачок обговорюють досягнення, труднощі та плани на майбутнє.

Неформальне менторство може виникнути природно, коли новий працівник знаходить підтримку у колеги, з яким йому зручно спілкуватися. Такий підхід також може бути дуже ефективним, оскільки базується на взаємній довірі та комфорті.

Менторство приносить користь не лише новим працівникам, але й організації в цілому. Завдяки менторству підвищується рівень задоволеності працівників, знижується плинність кадрів і покращується загальний клімат у колективі. Досвідчені співробітники, які виступають у ролі наставників, також отримують можливість розвивати свої лідерські навички та підвищувати професійний статус. Менторство є важливою складовою процесу адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я. Воно забезпечує новачкам необхідну підтримку, знання та впевненість у собі, що допомагає їм швидше адаптуватися до нових умов праці. Залучення досвідчених співробітників у цей процес не лише покращує роботу колективу, але й створює позитивну атмосферу, сприяючи розвитку організації в цілому. Інвестиції в менторство – це інвестиції у майбутнє закладу охорони здоров'я, які безпосередньо впливають на якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів.

Призначення досвідчених співробітників менторами для нових працівників допомагає швидше інтегрувати їх у колектив. Ментори можуть надавати підтримку, ділитися знаннями та адаптувати новачків до змін у структурі та процесах.

Командна робота є невід'ємною частиною успішної адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я. У медичній сфері, де співпраця та взаємодія між фахівцями є критично важливими, формування злагоджених команд стає основою для досягнення високих стандартів обслуговування пацієнтів та ефективного виконання завдань.

У закладах охорони здоров'я командна робота забезпечує інтеграцію різних спеціалістів, які працюють разом для досягнення спільної мети – покращення здоров'я пацієнтів. Коли нові працівники стають частиною команди, вони не лише отримують можливість вчитися від досвідченіших колег, але й вносять свіжі ідеї та перспективи. Це сприяє створенню інноваційного середовища, де кожен може взяти участь у прийнятті рішень і внести свій вклад у спільну справу.

Формування ефективної команди починається з правильного підбору кадрів. Важливо, щоб нові співробітники не лише мали відповідні професійні навички, але й поділяли цінності та місію закладу. Після цього процес адаптації включає в себе різноманітні активності, які допомагають налагодити взаємодію між членами команди.

Командні тренінги, спільні проекти та соціальні заходи сприяють зближенню колег, формуючи довіру і підтримку. Це особливо важливо в умовах стресового середовища, де медичні працівники щодня стикаються з викликами. Коли команда працює злагоджено, кожен її член відчуває підтримку, що знижує рівень стресу і вигорання.

Командна робота має численні переваги. По-перше, вона сприяє підвищенню продуктивності. Коли члени команди ділять обов'язки та працюють разом, вони можуть швидше досягати поставлених цілей. По-друге, колективна робота покращує якість прийнятих рішень – різноманітність думок та досвіду дозволяє уникнути помилок і знайти оптимальні рішення.

Крім того, командна робота позитивно впливає на моральний клімат у колективі. Співпраця та підтримка між колегами підвищують рівень задоволеності працівників, що, в свою чергу, знижує плинність кадрів. Коли працівники відчувають, що вони є частиною команди, їм легше адаптуватися до змін та нових умов роботи.

Командна робота є критично важливим елементом адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я. Вона не лише сприяє професійному зростанню нових співробітників, але й забезпечує якість медичних послуг, які надаються

пацієнтам. Створення злагоджених команд – це шлях до підвищення ефективності роботи, покращення морального клімату та формування позитивного іміджу закладу. Інвестиції в розвиток командної роботи – це інвестиції в успішне майбутнє організації, що безпосередньо вплине на здоров'я та добробут пацієнтів.

Заохочення роботи в командах сприяє соціалізації нових працівників та покращує взаємодію між членами колективу. Спільні проекти та ініціативи можуть зміцнити командний дух та зменшити рівень стресу.

Зворотний зв'язок є одним з найважливіших аспектів адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я. Це процес, який дозволяє новим співробітникам отримувати інформацію про свою діяльність, навчатися на помилках і вдосконалювати свої навички. У медичній сфері, де якість роботи безпосередньо впливає на здоров'я пацієнтів, значення зворотного зв'язку важко переоцінити.

Ефективний зворотний зв'язок допомагає новим працівникам зрозуміти, як їхня робота вписується у загальну картину функціонування закладу. Він створює можливість для відкритого діалогу між співробітниками і керівництвом, що сприяє формуванню довіри та підтримує позитивну атмосферу в колективі. Коли новачки отримують конструктивну критику та похвалу, вони відчують свою значимість і важливість в команді [27, с. 352].

Процес надання зворотного зв'язку може бути формальним чи неформальним. Формальний зворотний зв'язок часто включає регулярні оцінювання роботи співробітників, під час яких обговорюються досягнення, труднощі та плани на майбутнє. Це може бути частиною щорічної атестації або спеціальних зустрічей для обговорення результатів роботи.

Неформальний зворотний зв'язок, в свою чергу, може відбуватися під час щоденних взаємодій. Наприклад, менеджер може вказати на успішно виконане завдання або дати пораду щодо покращення процесу. Такий підхід створює атмосферу підтримки і дозволяє швидко реагувати на проблеми.

Зворотний зв'язок має численні переваги для персоналу та організації в цілому. По-перше, він сприяє професійному розвитку. Коли працівники

отримують чіткі рекомендації, вони можуть працювати над своїми слабкими сторонами, що в свою чергу підвищує їхню компетентність і впевненість у собі.

По-друге, зворотний зв'язок підвищує мотивацію. Коли співробітники бачать, що їхня праця цінується, вони стають більш залученими до роботи і готовими йти на додаткові зусилля. Це особливо важливо у сфері охорони здоров'я, де високий рівень стресу може призводити до вигорання.

Крім того, зворотний зв'язок допомагає виявити та вирішити проблеми на ранніх стадіях. Регулярні обговорення можуть запобігти накопиченню невдоволення чи конфліктів у колективі, що, в свою чергу, сприяє збереженню стабільності та гармонії в команді.

Зворотний зв'язок є критично важливим елементом адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я. Він не лише допомагає новим працівникам швидше інтегруватися в колектив, але й сприяє їхньому професійному розвитку та мотивації. Створення культури відкритого зворотного зв'язку – це інвестиція в успіх організації, яка безпосередньо вплине на якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Коли співробітники відчують підтримку та отримують конструктивну інформацію, вони стають більш впевненими у своїй ролі та готові до нових викликів.

Регулярні зустрічі для обговорення успіхів та труднощів адаптації дають можливість працівникам отримувати конструктивний зворотний зв'язок. Це дозволяє коригувати підходи до адаптації та враховувати індивідуальні потреби співробітників.

Культура організації є фундаментальним елементом, що визначає, як функціонують заклади охорони здоров'я. Вона включає в себе спільні цінності, переконання, норми та практики, які формують поведінку співробітників і впливають на їхню взаємодію як між собою, так і з пацієнтами. У контексті медичної реформи, де зміни відбуваються швидко, культура організації стає ще більш важливою для успішної адаптації персоналу.

Культура організації впливає на всі аспекти роботи закладу, від морального клімату до якості обслуговування пацієнтів. Вона формує очікування

щодо поведінки співробітників, визначає, як вони спілкуються і співпрацюють, а також як реагують на виклики. Наприклад, організації з сильною культурою підтримки та відкритості зазвичай мають більш задоволених працівників, що позитивно позначається на їхній продуктивності та взаємодії з пацієнтами.

Основні цінності закладу, такі як співчуття, відповідальність та якість, формують основу для прийняття рішень. Коли співробітники розуміють та поділяють ці цінності, вони більше залучені до роботи і прагнуть досягати спільних цілей.

Відкрита і чесна комунікація є важливою складовою здорової організаційної культури. У закладах охорони здоров'я, де інформація вільно обмінюється між усіма рівнями, працівники почуваються більш впевненими у своїх діях і рішеннях [31, с. 333].

Організації, які сприяють професійному розвитку своїх працівників, формують культуру навчання і вдосконалення. Це може включати програми навчання, менторство та можливості для кар'єрного зростання.

Культура, що підтримує командну роботу, сприяє створенню злагоджених команд, які можуть ефективно справлятися з викликами, що виникають у медичному середовищі. Спільна праця підвищує ефективність і покращує результати лікування пацієнтів.

У світі, що швидко змінюється, гнучкість стає важливою складовою організаційної культури. Заклади охорони здоров'я, які можуть швидко адаптуватися до нових умов, технологій або політики, зазвичай демонструють більшу стійкість і успіх.

Сильна культура організації значно полегшує процес адаптації нових працівників. Коли новачки потрапляють у середовище, де цінуються відкритість, співпраця та підтримка, їм легше інтегруватися в колектив. Вони можуть швидше навчитися специфіки роботи, отримувати підтримку від колег і мати можливість висловлювати свої ідеї та побоювання.

Культура організації є критично важливим аспектом, який впливає на ефективність закладів охорони здоров'я. Вона формує середовище, в якому

працюють співробітники, і визначає, як вони взаємодіють з пацієнтами. Інвестиції в розвиток позитивної організаційної культури – це інвестиції в успіх закладу, які напрямую впливають на якість медичних послуг і задоволеність пацієнтів. Створення підтримувальної і відкритої культури не лише допомагає новим працівникам адаптуватися, але й сприяє загальному розвитку організації в умовах постійних змін.

Створення підтримувальної та інклюзивної корпоративної культури, яка враховує нові виклики медичної реформи, є важливим аспектом адаптації. Це включає в себе відкритість до змін, підтримку інновацій та гнучкість у підходах до роботи.

Методи адаптації персоналу є невід’ємною частиною успішного управління медичними закладами в умовах реформ. Вони допомагають не лише інтегрувати нових працівників, але й забезпечують стабільність та ефективність роботи колективу, що в свою чергу підвищує якість медичних послуг і задоволеність пацієнтів. Інвестиції в адаптацію – це інвестиції в надійне майбутнє закладу охорони здоров’я.

Методи адаптації персоналу в закладах охорони здоров’я є невід’ємною частиною успішної роботи організації, особливо в умовах постійних змін, що супроводжують медичну реформу. Кожен з цих методів – орієнтація та навчання, менторство, командна робота, зворотний зв’язок і культура організації – відіграє важливу роль у формуванні ефективного та мотивованого колективу.

Адаптація не може бути реалізована через один окремий метод; успіх досягається завдяки комплексному підходу, що поєднує різні стратегії. Наприклад, орієнтація та навчання надають новим працівникам основні знання та навички, тоді як менторство забезпечує підтримку та допомогу в адаптації до нових умов. Командна робота створює середовище, в якому співробітники можуть взаємодіяти і вчитися один у одного, а зворотний зв’язок дозволяє коригувати процеси та підвищувати рівень задоволеності працівників.

Ефективні методи адаптації не лише полегшують інтеграцію нових співробітників, але й безпосередньо впливають на якість медичних послуг. Коли

працівники відчують підтримку та мають доступ до необхідних знань і ресурсів, вони стають більш впевненими та продуктивними у своїй роботі. Це, в свою чергу, позитивно позначається на задоволеності пацієнтів і загальному іміджі закладу.

З часом методи адаптації мають бути переглянуті і вдосконалені у відповідь на зміни в організації та зовнішньому середовищі. Регулярний аналіз ефективності цих методів дозволяє виявляти слабкі місця і адаптувати підходи до потреб співробітників та вимог ринку.

Методи адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я є критично важливими для забезпечення успішного функціонування організації. Вони не лише сприяють інтеграції нових працівників, але й впливають на якість обслуговування пацієнтів, моральний клімат у колективі та загальну ефективність роботи. Інвестиції в ці методи – це інвестиції в майбутнє закладу охорони здоров'я, які допоможуть забезпечити стійкість та успіх у умовах постійних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДО МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

2.1. Загальна характеристика системи управління персоналом медичного закладу

Здорове суспільство в Україні є важливим чинником покращення демографічної ситуації та запорукою стабільності й національної безпеки країни. Держава має на меті представляти та захищати інтереси громадян у сферах охорони здоров'я і соціального захисту.

Використання сучасних методів управління персоналом в державних медичних установах може стати ефективним інструментом підвищення результативності їх діяльності в Україні. Управління персоналом в державних медичних організаціях включає постановку довгострокових цілей і завдань, розвиток взаємовідносин із навколишнім середовищем з урахуванням внутрішніх можливостей установ, а також підтримку адаптивності до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

Основне призначення Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради (КНП ТОР «ТОКЛ») є забезпечення якісної та безпечної медичної допомоги населенню. Загальна оцінка якості медичних послуг охоплює аналіз якості структур, процесів та отриманих результатів.

КНП ТОР «ТОКЛ» – провідний заклад охорони здоров'я дорослого населення області, в першу чергу сільського населення, з високоспеціалізованими медичними послугами вищої акредитованої категорії [30].

Тернопільська обласна клінічна лікарня є сучасним закладом третинного рівня медичної допомоги. Основні види діяльності включають надання спеціалізованої стаціонарної та консультативно-діагностичної допомоги, а також

надання організаційно-методичної підтримки лікувально-профілактичним установам області.

У 2016 році, завдяки донорському фінансуванню, на базі відділення ортопедії та травматології Центральної районної лікарні був обладнаний новий операційний блок із трьома операційними класу А, оснащений іноземною технікою та сучасними ортопедо-травматологічними технологіями. 14 липня 2017 року відбулося відкриття нового корпусу лабораторії, який включає сучасне лабораторне обладнання для проведення аналізів. У грудні того ж року в лікарні почав функціонувати Центр політравми з повністю оновленим приймальним відділенням і сучасним обладнанням.

У березні 2019 року було відкрито сучасний кардіологічний центр, один із найбільших у західній частині України, що дозволяє проводити операції на відкритому серці, стентування коронарних судин, встановлення кардіостимуляторів, а також виконувати ангіографічні дослідження.

Наразі тривають роботи зі створення відділення кардіохірургії та трансплантології, а також завершується будівництво відділення екстреної медичної допомоги.

Лікарня складається з 6 центрів, які включають 10 клінік, 19 спеціалізованих стаціонарних відділень, 13 параклінічних відділень, 4 допоміжних підрозділів та одного сектору.

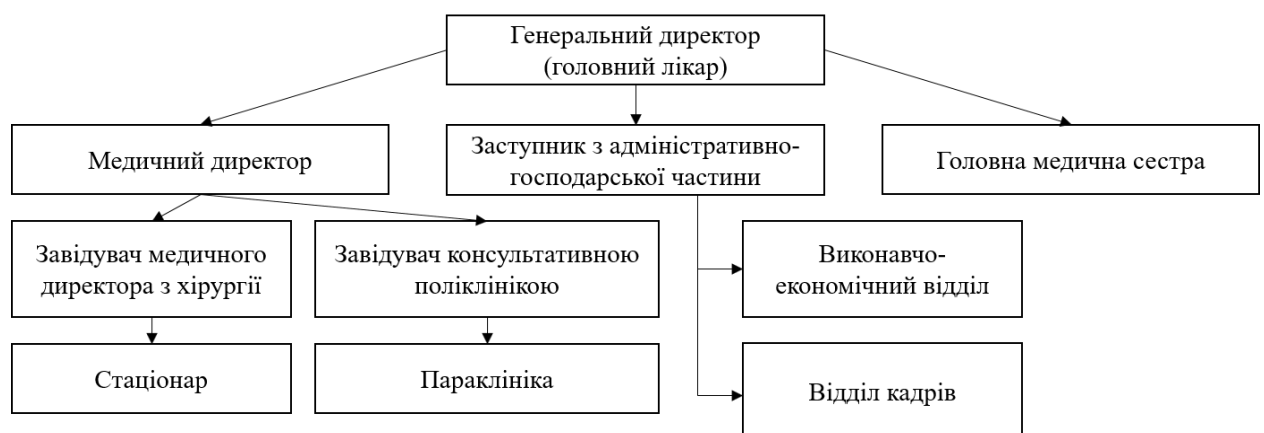


Рис. 2.1. Організаційна структура НКП «ТОКЛ» ТОР [30]

Згідно зі стандартами діагностики та лікування, пацієнт направляється в одне з відповідних відділень для забезпечення необхідного медичного нагляду, обстеження та лікування.

Фінансування установи надходить з таких джерел:

- кошти НСЗУ, державні та додаткові бюджетні надходження;
- амортизаційні відрахування;
- активи, передані в користування;
- кредити;
- благодійні внески від громадян та організацій;
- доходи від господарської діяльності медичного закладу, що відповідають нормам чинного законодавства.

Основні напрями діяльності установи включають:

- забезпечення якісної, своєчасної та спеціалізованої медичної допомоги;
- внесок у соціально-економічний розвиток регіону;
- впровадження інновацій для оптимального використання трудових ресурсів і надання висококваліфікованих послуг;
- розробка заходів для мобілізаційних служб у разі надзвичайних ситуацій.

Лікарня активно розробляє і впроваджує заходи, що підвищують ефективність її роботи, покращують рівень медичного обслуговування населення та сприяють раціональному використанню трудових, фінансових і матеріальних ресурсів.

Управління є ключовою сферою діяльності організації, оскільки лише злагоджена робота в умовах розподілу праці забезпечує досягнення організацією поставлених цілей [30].

Розвиток організації визначається процесом планування та структурою управління, яку обирає керівник відповідно до визначених цілей, завдань та програм. Під час взаємодії із зовнішнім середовищем організація встановлює колективний управлінський вектор, що відповідає потребам персоналу, сприяючи тим самим підвищенню ефективності роботи. Сучасне управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, які вимагають ретельного аналізу

та врахування особливостей виконуваних завдань. Тому важливо розробити стратегію, яка відповідатиме меті розвитку системи управління персоналом, організації виробничих процесів та мотивації співробітників.

Головною метою управлінської структури НКП «ТОКЛ» ТОР є забезпечення своєчасного та ефективного надання медичних послуг кваліфікованим персоналом.

Координацію та контроль роботи закладу здійснює головний лікар НКП «ТОКЛ» ТОР, до основних обов'язків якого входить [30]:

- дотримання встановлених законодавчих норм;
- представлення інтересів організації в різних представницьких органах;
- організація роботи закладу охорони здоров'я, забезпечення матеріально-технічної бази, відповідальність за прийняті рішення;
- планування, координація, аналіз виробничо-фінансової діяльності, підготовка звітності щодо зобов'язань і вимог, контроль відповідності діяльності закладу наказам, положенням, внутрішній документації, санітарним нормам і стандартам.

Система управління в НКП «ТОКЛ» ТОР складається з кількох підсистем:

- економічна і фінансова;
- соціально-психологічна;
- виробнича, технологічна та технічна;
- зовнішні зв'язки [30].

Функції управління медичною організацією охоплюють діяльність різних підрозділів та їх керівництво. Для багатoproфільного закладу характерна наявність різних типів організаційних структур управління.

Діяльність НКП «ТОКЛ» ТОР організована на основі лінійно-функціональної структури управління, що забезпечує чітке та ефективне виконання послуг. Відповідальність за прийняті рішення лежить на лінійному керівнику, якому підпорядковується весь колектив. Кожен функціональний відділ має визначені обов'язки, займається збором і аналізом статистики та готує

звітність у визначені терміни. Лише спільна робота всіх підрозділів забезпечує ефективну роботу організації в цілому.

Від якості надання медичних послуг залежить здоров'я населення, турбота про людей і добробут країни, адже саме люди є основною цінністю суспільства. Однак керівництво має організовувати роботу з мінімальними витратами ресурсів, забезпечуючи прибутковість для всіх сторін. Організаційна структура управління персоналом у медичній організації є системою прав і обов'язків, функцій та повноважень, яка спрямована на виконання завдань і досягнення цілей установи [30].

Лінійно-функціональна структура сприяє ефективному розв'язанню управлінських завдань через виконавців, завдяки чому спеціалізація управлінських функцій розподіляється за функціональними підрозділами. Ієрархія функцій будується зверху вниз, забезпечуючи чітку підпорядкованість та ефективний потік роботи в організації.

Таблиця 2.1

Лінійно-функціональна структура має свої переваги та недоліки*

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
1. Максимально детальна підготовка завдань і рішень, пов'язаних з кваліфікацією співробітників. 2. Звільнення управління ключами від аналізу проблем підключення. 3. Залучення експертів за потреби. 4. Професійна мотивація 5. В структурі управління медичної організації. 6. Зменшення функції копіювання. 7. Координація функціональної діяльності.	1. Найменша взаємодія на горизонтальному рівні, виникнення суперечок, конфліктних ситуацій. 2. Оформлення відповідальності при здійсненні заходів, прийнятті рішень та їх виконанні здійснюється різними особами. 3. Максимальна вертикальна централізація. 4. Мультипрофесіоналізм призводить до збільшення навантаження на управлінський персонал через необхідність узгодження рішень щодо функціональних служб.

* Складено автором самостійно.

Охарактеризувавши сильні та слабкі сторони організаційної структури, важливо зберегти єдність у напрямі роботи керівного складу медичної організації та дотримуватися чіткої ієрархії підпорядкування. Для ефективної

взаємодії всіх підрозділів під час реалізації стратегії розвитку медичної установи необхідно точно формулювати цілі, чітко видавати накази, виконувати розпорядження та функціональні обов'язки відповідно до кваліфікації кожного працівника, а також сприяти постійному вдосконаленню співробітників. За рахунок навчання, розвитку теоретичних знань і практичних навичок, стимулювання персоналу можна досягти позитивних результатів у короткі строки.

НКП «ТОКЛ» ТОВ є конкурентоспроможним гравцем на ринку медичних послуг, і ефективність його роботи залежить від здатності адаптуватися до динамічних умов. Розумні напрями кадрової роботи з медичним персоналом передбачають заходи для ефективного управління персоналом у сфері охорони здоров'я, зокрема:

- загальноорганізаційна робота: організація кадрової служби, планування кадрових ресурсів, підвищення кваліфікації та атестація персоналу, атестація робочих місць, створення єдиної кадрової бази, включаючи резерви;
- навчання керівників методам управління персоналом у медичному закладі;
- розробка системи кадрової роботи, впровадження положень і програм контролю персоналу та роботи з ним.

Структура персоналу закладу поділяється на такі групи:

- адміністративно-управлінський персонал: головний лікар, заступники, спеціалісти, інженери, економісти, бухгалтерія, кадрова служба тощо;
- безпосередній медичний персонал: лікарі, фельдшери, медичні сестри, провізори, дезінфектори тощо;
- працівники господарського та обслуговуючого відділу [30].

Ці елементи забезпечують цілісність та ефективність управлінської ієрархії й сприяють досягненню високих результатів у діяльності установи.

Чисельність працівників організації та її структура визначаються штатним розкладом, затвердженим роботодавцем у межах правової компетенції відповідно до нормативної документації, визначеної статутом закладу. Штатний

розклад містить перелік відділів, посад і спеціальностей із зазначенням кількості штатних одиниць, що відображає кількісний та якісний склад фахівців, необхідних для діяльності установи.

Відділ кадрів відповідає за укомплектування штату, здійснюючи відбір і підбір співробітників відповідно до нормативних актів щодо кадрової роботи в підрозділах. Проте, на жаль, у нашому закладі досі не запроваджено більш ефективного підходу до управління кадровим потенціалом.

Спеціаліст кадрової служби НКП «ТОКЛ» ТОР, за дорученням головного лікаря, відповідає за набір персоналу для немедичних посад, не вимагаючи від них медичної кваліфікації. Використовуються такі методи набору:

- активні методи – набір працівників через навчальні заклади, центри зайнятості (наприклад, за допомогою презентацій та ярмарків вакансій);
- пасивні методи – оголошення у засобах масової інформації (рекламні оголошення), а також розгляд кандидатур, що самостійно подають свої заявки [30].

Для відбору кандидатів використовуються такі критерії:

- рівень освіти;
- професійні навички;
- досвід роботи;
- допуск до роботи за медичними показаннями;
- особливості психотипу (інтелектуальні якості, рівень конфліктності тощо);
- особисті та професійні якості.

Процес відбору кандидатів на вакантну посаду проходить поетапно:

1. Попередній етап — починається з роботи відділу кадрів зі збору первинної інформації.
2. Опитування та заповнення заявки на участь.
3. Письмова контрольна робота для аналізу результатів.
4. Співбесіда на робочому місці з начальником відповідного відділу.
5. Медичне обстеження.

6. Оформлення наказу про прийняття на вакантну посаду [30].

Цей процес дозволяє отримати повніше уявлення про кандидата, оцінити його грамотність, комунікативні навички (усне та письмове спілкування) і професійну компетентність. Знання оцінюються за допомогою тестування, практичних завдань і аналізу характеристик із попереднього місця роботи.

Структура медичного персоналу ґрунтується на принципі «не нашкодь», етичному кодексі та моральних нормах медицини. Відповідальність медичного персоналу спрямована на якісне надання медичних послуг, тому під час відбору увага приділяється також особистісним якостям кандидатів.

Система управління персоналом НКП «ТОКЛ» ТОР зображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Система управління персоналом НКП «ТОКЛ»ТОР [30].

Система управління персоналом НКП «ТОКЛ» ТОР вимагає впровадження організаційно-практичних підходів для створення ефективного механізму кадрового менеджменту. Компетентність управлінської команди в побудові системи кадрового обслуговування, яка охоплює всі етапи — від планування потреби в кадрах і організації підбору до процесу звільнення, дозволяє об'єднати отриману інформацію в єдину цілісну структуру. Це забезпечує заклад

кваліфікованими співробітниками, які орієнтовані на соціальний і професійний розвиток, дотримуючись моральних принципів і законів гуманної медицини.

2.2. Аналіз сучасного стану медичної реформи

Медична реформа в Україні є однією з найшвидших та найзначніших змін у країні. По-перше, вона охоплює величезну кількість трансформацій. Стара система охорони здоров'я, що була копією радянської моделі, вже не відповідала сучасним вимогам. По-друге, реформа переосмислює саму концепцію надання медичних послуг, змінюючи її філософію. Це означає, що адміністративні зміни вплинули на всіх — адже кожен, включно з лікарями та чиновниками, може стати пацієнтом. По-третє, медична реформа в Україні розпочалася в жовтні 2017 року, і до початку війни деякі етапи, такі як впровадження інституту сімейного лікаря, були завершені. Таким чином, питання про призупинення реформи більше не стояло; важливішим стало те, чи витримає нова система випробування часом.

Медична реформа в Україні реалізується поетапно і складається з трьох основних етапів. Перший етап передбачає реформування первинної ланки медичної допомоги, зокрема, запровадження інституту сімейних лікарів замість дільничних педіатрів та терапевтів. Другий етап стосується вдосконалення стаціонарних закладів, а третій — трансформації державних медичних центрів та науково-дослідних інститутів.

Головною метою медичної реформи є не лише зміна стандартів і протоколів, а й створення конкурентного середовища між сімейними лікарями та медичними установами, що стимулює їх боротьбу за пацієнтів. Важливим аспектом є також забезпечення захисту пацієнтів від прихованих витрат, незважаючи на декларовану безкоштовну медицину.

До початку війни реформаторам вдалося реалізувати перший етап і частково другий. Замість дільничних лікарів з'явилися сімейні лікарі та амбулаторно-фельдшерські пункти в селах. Це не зводиться лише до зміни назв;

сімейний лікар, на відміну від дільничного терапевта, надає медичну допомогу всій родині, враховуючи спадковість, умови життя, фінансовий стан та психологічний клімат у сім'ї. Він виступає в ролі універсального лікаря, який забезпечує близько 80% медичних потреб пацієнтів. Сімейний лікар може вести вагітність, надавати базову спеціалізовану допомогу, виписувати рецепти, оформляти лікарняні листи та направляти пацієнтів до вузьких спеціалістів.

Основною зміною в медичній реформі стали не стільки медичні аспекти, скільки фінансові. На першому етапі було впроваджено принцип "гроші слідують за пацієнтом", що означало, що фінансування сімейних лікарів залежало від кількості підписаних ними декларацій з пацієнтами. Це стосувалося як зарплат лікарів, так і фінансування необхідних медичних процедур. До початку війни понад 95% населення підписало такі декларації. Вони стали частиною електронної системи, що дозволила зберегти медичні історії та інформацію навіть під час масового переміщення переселенців, як пацієнтів, так і лікарів. Люди мали можливість звертатися до лікарів у будь-якому населеному пункті, отримуючи не лише безкоштовну, а й якісну медичну допомогу [4, с. 41].

Крім того, запровадження онлайн-консультацій допомогло підтримувати зв'язок з сімейними лікарями. Наприклад, пацієнт із Харкова міг пройти безкоштовні аналізи в Тернополі за направленням свого лікаря, надіслати результати через месенджер і отримати рекомендації щодо лікування. НСЗУ оплатила б послуги як тернопільських діагностів, так і харківського лікаря.

Під час війни правила надання медичної допомоги стали більш гнучкими. Українці тепер можуть звертатися до лікарів незалежно від свого місця перебування і укладених декларацій, навіть якщо немає зв'язку з їхнім сімейним лікарем, як зазначила директорка Північного міжрегіонального департаменту НСЗУ Вікторія Мілютина.

На окупованих територіях сімейні лікарі, які залишилися зі своїми пацієнтами, могли отримувати консультації та фінансування на свої рахунки, незважаючи на те, що обласні та районні служби охорони здоров'я припиняли

свою діяльність або їхні чиновники переходили на бік окупантів. Якби не медична реформа, ці лікарі залишилися б без фінансування та підтримки.

Другий етап медичної реформи передбачає надання автономії лікарням і стаціонарним закладам комунальної власності, а також створення госпітальних округів. У цьому процесі беруть участь кілька сторін. Громади, відповідальні за управління клініками, повинні активно шукати фінансування для поліпшення матеріально-технічного забезпечення медичних установ і залучення висококваліфікованих спеціалістів. Лікарні, представляючи інтереси своїх головних лікарів, укладають угоди з НСЗУ, яке фінансує їхню діяльність, медикаменти та витратні матеріали у рамках різних пакетів послуг, що включають хірургічну, терапевтичну, гінекологічну допомогу, а також лікування онкологічних захворювань чи серцево-судинних захворювань. Чим краще обладнана лікарня, тим більше пакетів послуг вона може запропонувати, що веде до більшого фінансування.

Однак на цьому етапі медичну реформу суттєво ускладнили спочатку пандемія COVID-19, а потім війна. Лікарні отримують фінансування від НСЗУ відповідно до обсягу наданих послуг, але про конкуренцію говорити не доводиться. Спочатку громадам довелося витратити кошти на облаштування кисневих трас і закупівлю апаратів ШВЛ, а нині акценти змістилися на збереження існуючого обладнання. З початку повномасштабного вторгнення російські війська знищили понад тисячу медичних закладів, з яких 144 зруйновано повністю. Відновлення медичної інфраструктури потребує більше 40 мільярдів гривень, як повідомляє Міністерство охорони здоров'я.

"Найбільше руйнувань зафіксовано в зонах активних бойових дій — на півдні та сході Харківської області, а також у Донецькій, Луганській, Миколаївській і Херсонській областях. Тут постраждали заклади різного рівня, від сільських амбулаторій до міських лікарень. Що стосується фінансових оцінок, то де це можливо, ми проводимо аналіз зруйнованих і пошкоджених об'єктів, використовуючи дані про вартість квадратного метра лікарні на основі

проектно-кошторисної документації 2021 року", — зазначив міністр охорони здоров'я Віктор Ляшко.

Війна ускладнила своєчасний старт другого етапу реформи, пов'язаного зі створенням госпітальних округів. За задумом авторів реформи, ці округи мали формуватися на кластерному принципі.

Госпітальний округ — це територіальна одиниця, на якій має забезпечуватися доступ до якісної та всебічної медичної допомоги, що надається безперервно.

Новий підхід передбачає створення кількох рівнів лікарень [5, с. 207]:

- надкластерний рівень — лікарні, які мають необхідні ресурси та технології для лікування складних або рідкісних захворювань.
- кластерний рівень — багатoproфільні лікарні в межах госпітального округу, що забезпечують лікування найбільш поширених хвороб.
- загальний рівень — багатoproфільні лікарні, які обслуговують населення окремої територіальної громади або кількох громад, надаючи базову медичну допомогу і направляючи пацієнтів до кластерних та надкластерних лікарень за необхідності.

До початку війни багато українців переживали через впровадження госпітальних округів. Вони боялися, що у разі відсутності лікарні в найближчому райцентрі залишаться без медичної допомоги. Проте, як не парадоксально, війна допомогла реформаторам. У нинішніх умовах, коли фінансування обмежене, акцент робиться на відновленні медичних закладів, які стануть основою для госпітальних округів. Люди поступово адаптуються до нової системи.

Крім того, у липні Верховна Рада ухвалила законопроект №6306, що запускає інфраструктурну частину медичної реформи, зокрема кластерну систему.

Згідно з цим законом, з 2023 року стартує реімбурсація лікарських засобів, що робить їх більш доступними для пацієнтів завдяки спрощенню процедури отримання рецептів, зокрема електронних.

Ще до початку війни нововведення в законодавстві отримали позитивну оцінку від пацієнтів, які страждають на діабет. Тепер їм не потрібно було більше чекати, поки в місцевих бюджетах з'являться кошти на закупівлю інсуліну. Хворі отримували електронний рецепт у вигляді SMS, могли відвідати найближчу аптеку і безкоштовно забирати ліки вчасно. Оплату аптекам здійснювала НСЗУ. Це нововведення також дало можливість переселенцям отримувати інсулін у регіонах, де вони тимчасово перебували. У зонах бойових дій допомогу надавали волонтери.

Реімбурсація медикаментів і впровадження електронних рецептів — це не лише турбота про пацієнтів, а й засіб контролю за неналежним використанням ліків. Завдяки електронним рецептам стало можливим переведення антибіотиків у рецептурний обіг, що раніше призначалися людьми самотійно. Крім того, реформа дозволяє сімейним лікарям виписувати за електронним рецептом більш спеціалізовані препарати, наприклад, для лікування тривожності, що наразі є дуже актуальним.

Розвиток ефективної мережі медичних закладів в Україні є одним з головних завдань на найближчі роки. Це дозволить забезпечити громадян доступом до якісної медичної допомоги. Основою для цього стануть госпітальні округи, які поділяються на кластери з населенням не менше 150 тисяч осіб. Така організація дозволяє оптимально управляти потоками пацієнтів і забезпечувати рівномірний доступ до медичних послуг, зазначають у Міністерстві охорони здоров'я.

У 2023 році, незважаючи на війну, розпочато розвиток мережі для лікування інсультів, інфарктів та медичної реабілітації. Водночас у загальних лікарнях будуть створюватися відділення ургентної медичної допомоги, а в кластерних та надкластерних закладах — потужні служби екстреної медичної допомоги, що працюють цілодобово. Відповідно до типу лікарні, розробленні маршрути для пацієнтів, а також забезпечено відповідне обладнання та проведено реконструкцію або будівництво медичних установ.

У світлі актуальних викликів до пакетів послуг, які фінансуватиме НСЗУ, включено реабілітаційні послуги, з особливою увагою до психіатричної та психологічної реабілітації.

Значну роль у реформі відіграє впровадження системи контролю якості, навчання менеджерів клінік і управління ними. Також важливою є комунікація з громадськістю, створення пацієнтських організацій та рад, які контролюватимуть лікарні та надаватимуть їм підтримку. Законодавчо це можливо, і важливо, щоб члени громади усвідомлювали свою відповідальність і знали, що здоров'я та якість медичних послуг — це їхня спільна справа.

Незважаючи на війну та обмежені ресурси, обсяг гарантованих медичних послуг для українців залишається стабільним і навіть розширилися у 2024 році. Бюджет Програми медичних гарантій на 2024 рік становить понад 159 мільярдів гривень, з яких 5,2 мільярда виділено на реімбурсацію лікарських засобів.

Програма охоплює всі основні види медичної допомоги: первинну, спеціалізовану, екстрену, паліативну та реабілітацію для дорослих і дітей. У цьому році акцент робиться на відновленні здоров'я та людського потенціалу, зокрема на реабілітаційних послугах, психічному здоров'ї, а також на нових напрямках, таких як лікування безпліддя за допомогою допоміжних репродуктивних технологій і трансплантація органів.

У 2024 році Програма медичних гарантій включає 44 пакети послуг, серед яких три нові:

- лікування безпліддя за допомогою допоміжних репродуктивних технологій (запліднення *in vitro*);
- лікування дорослих і дітей методом трансплантації органів;
- лікування дорослих і дітей методом трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин.

Незважаючи на війну, тарифи, за якими НСЗУ сплачує медичним закладам у 2024 році, залишаються незмінними. Вони були вдосконалені та пріоритизовані. Наприклад, базова ставка в хірургічних пакетах тепер становитиме 8 735 гривень, а також переглянуті коефіцієнти діагностично

споріднених груп (ДСГ). Додано нові групи для операцій високої складності, таких як кератопластика та трансплантація рогівки.

Для реабілітації в стаціонарних умовах базова ставка за пролікований випадок становить 19 769 гривень, а за послуги високої складності, наприклад, після травматичного ушкодження спинного або головного мозку, — понад 41 тисячу грн.

Щодо трансплантацій, НСЗУ сплачуватиме в залежності від органу, що пересаджується, а також окремо за дотрансплантаційний і посттрансплантаційний періоди. Наприклад, за трансплантацію серця НСЗУ виплатить понад 2 мільйони гривень, а за трансплантацію легень — понад 2,6 мільйона грн.

Пріоритетом Програми медичних гарантій на 2024 рік залишається охорона материнства та дитинства. Ставка на лікування безпліддя за допомогою допоміжних репродуктивних технологій складатиме 60 324 грн за повний цикл, з урахуванням коефіцієнтів залежно від методу запліднення.

Продовжиться надання медичних послуг за пакетом для реабілітації немовлят, які народилися передчасно або хворими, з оплатою 10 820 грн за кожну послугу.

Надалі буде зберігатися високий тариф на медичну допомогу новонародженим, включаючи хірургічні операції. У 2024 році зміняться підходи до оплати медичних послуг через впровадження груп складності і відповідних коефіцієнтів. Наприклад, лікування малюка з масою 2500 грамів або більше буде оплачуватися 13 189 грн, тоді як хірургічне лікування передчасно народженого малюка з масою менше 750 грамів — понад 551 тисячу грн.

Тариф за медичну допомогу при пологах становитиме 15 137 грн, а для закладів, які надають комплексні послуги матері й дитині, – майже 20 тисяч грн. Тарифи на лікування онкологічних захворювань також залишаються незмінними: за хіміотерапію одного пацієнта протягом року медзаклади отримуватимуть 36 тисяч гривень, а за лікування дітей – до 131 тисячі грн. Тариф за лікування онкогематологічних захворювань складе 74 тисячі грн.

Продовжуємо надати пріоритет шести інструментальним дослідженням для раннього виявлення онкології. Важливим залишається забезпечення функціонування мережі закладів охорони здоров'я та надання медичних послуг громадянам у зонах бойових дій.

За пакетом «Готовність та забезпечення надання медичної допомоги населенню, що перебуває на території бойових дій», тариф визначається як глобальна ставка на місяць, яка дорівнює фактичній вартості медичних послуг за грудень за контрактами, що діяли до 31 грудня 2022 року.

Програма реімбурсації «Доступні ліки» також продовжить своє існування, з планами на 2024 рік розширити перелік ліків для лікування розладів психіки та поведінки, які пацієнти зможуть отримати безкоштовно або з частковою доплатою.

Система охорони здоров'я в Україні переживає суттєві зміни та реформи, які розпочалися кілька років тому і тривають досі. У 2024 році особлива увага приділяється не лише підвищенню якості медичних послуг, а й забезпеченню доступності медичної допомоги для населення. Завдяки міжнародним партнерствам, впровадженню новітніх технологій та підвищенню кваліфікації медичних працівників, українська медицина поступово стає сучаснішою та більш ефективною.

Розглянемо ключові нововведення в сфері охорони здоров'я в Україні у 2024 році, які сприяють покращенню якості життя громадян (табл. 2.2).

1. Розвиток телемедицини. Одним із ключових досягнень української медицини у 2024 році стало активне впровадження телемедицини. Дана технологія дозволяє проводити дистанційні консультації, що є особливо важливим для жителів сільських районів, де спостерігається недостатня кількість лікарів.

Перевагами телемедицини є: доступність (пацієнти можуть отримати консультацію лікаря, не виходячи з дому, з будь-якої точки країни); економія часу (уникається необхідність у тривалих поїздках до медичних установ);

безпека (зменшується ризик контакту під час спалахів інфекцій, таких як COVID-19).

Таблиця 2.2

Основні напрями розвитку медичної системи у 2024 році*

№ з/п	Основні напрями розвитку медичної системи у 2024 році	Ключові аспекти розвитку
1.	Розвиток телемедицини	доступність, економія часу, безпека
2.	Цифровізація медичних послуг	електронна медична картка, електронні рецепти, інтеграція медичних систем.
3.	Вакцинація як пріоритет	національний план вакцинації, нові вакцини, мобільні бригади вакцинації
4.	Реформа екстреної медичної допомоги	модернізація автомобілів швидкої допомоги; навчання медичного персоналу; впровадження GPS-технологій
5.	Забезпечення лікарень новим обладнанням	томографи та рентгенапарати; лапароскопічні системи; обладнання для реанімації
6.	Психічне здоров'я	гарячі лінії; центри психічного здоров'я; інформаційні кампанії

* Складено автором самостійно.

За даними Міністерства охорони здоров'я, кількість телемедичних консультацій зросла на 30% у порівнянні з попереднім роком. Це сприяє підвищенню якості медичного обслуговування без додаткового навантаження на медичні заклади.

2. Цифровізація медичних послуг. У 2024 році цифровізація в українській медицині досягла нових висот. Введення електронних медичних карток дозволяє лікарям швидше отримувати необхідну інформацію про пацієнтів, а пацієнтам – легше контролювати свої медичні дані.

Основні напрями цифровізації медичних послуг: електронна медична картка, електронні рецепти, інтеграція медичних систем.

Ця система значно спрощує роботу медичних працівників, підвищуючи точність діагностики та зменшуючи ризик виникнення медичних помилок.

3. Вакцинація як пріоритет. У 2024 році вакцинація залишається одним із ключових напрямків розвитку системи охорони здоров'я. У відповідь на спалахи захворювань, таких як кір, грип та COVID-19, уряд акцентує увагу на забезпеченні доступу до вакцин для всіх верств населення.

Основні моменти вакцинації у 2024 році:

- національний план вакцинації (охоплює не лише дітей, а й дорослих, особливо тих, хто належить до груп ризику);
- нові вакцини (впроваджено кілька нових вакцин, зокрема проти небезпечних інфекцій, таких як вірус папіломи людини (ВПЛ));
- мобільні бригади вакцинації (для жителів віддалених районів створені мобільні медичні команди, які проводять вакцинацію на місцях);

Завдяки активним кампаніям вакцинації, рівень захворюваності на інфекційні хвороби в Україні поступово знижується.

4. Реформа екстреної медичної допомоги. У 2024 році продовжується реформа екстреної медичної допомоги, розпочата у 2019 році. Головною метою цього процесу є підвищення швидкості та ефективності реагування на екстрені виклики.

Ключові досягнення:

- модернізація автомобілів швидкої допомоги;
- навчання медичного персоналу;
- впровадження GPS-технологій.

Завдяки цим ініціативам, середній час реагування на екстрені виклики скоротився на 15%.

5. Забезпечення лікарень новим обладнанням.

Однією з найактуальніших проблем українських лікарень була нестача сучасного медичного обладнання. У 2024 році уряд активно інвестує в оновлення технічної бази медичних установ.

Які зміни відбулися з новим обладнанням:

- томографи та рентгенапарати: У багатьох регіональних лікарнях встановлено нові томографи та рентгенівські установки, що дозволяють швидше і точніше ставити діагнози.
- лапароскопічні системи: Більшість хірургічних операцій тепер виконуються мінімально інвазивним методом завдяки новим лапароскопам.

- обладнання для реанімації: У відділеннях реанімації для дітей і дорослих з'явилися нові апарати штучної вентиляції легень, монітори життєвих показників та дефібрилятори.

Ці інвестиції значно покращують якість медичних послуг і допомагають рятувати більше життів.

6. Психічне здоров'я – новий пріоритет. У 2024 році особлива увага приділяється психічному здоров'ю населення. Війна та інші соціальні виклики призвели до збільшення кількості людей, які страждають від посттравматичних стресових розладів, депресії та тривожних розладів.

Програми підтримки психічного здоров'я включають:

- запроваджено національні гарячі лінії для надання психологічної допомоги.
- відкрито нові центри психічної підтримки, зокрема для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.
- проводяться освітні заходи, які підвищують обізнаність населення про важливість психічного здоров'я.

Ці програми сприяють зниженню рівня стресу та покращенню загального психічного благополуччя громадян.

У 2024 році система охорони здоров'я України робить значні кроки вперед, орієнтуючись на новітні технології, цифровізацію та підтримку здоров'я населення. Від розвитку телемедицини до програм психічної підтримки, ці реформи спрямовані на підвищення якості медичних послуг і забезпечення рівного доступу до медичної допомоги для всіх українців.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО УМОВ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

3.1. Рекомендації щодо поліпшення управління процесом адаптації персоналу

В результаті аналізу діючої системи управління персоналом КНП ТОР «ТОКЛ» для усунення виявлених проблем виділяємо напрямки вдосконалення управління персоналом (рис.3.1.).



Рис. 3.1. Основні напрями поліпшення адаптації персоналу до умов медичної реформи КНП ТОР «ТОКЛ»*

*Складено автором самостійно.

Внаслідок аналізу існуючої системи управління персоналом КНП ТОР «ТОКЛ» для усунення виявлених недоліків визначено ключові напрямки вдосконалення управління персоналом (рис. 3.1.). Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить:

- покращити документообіг. Нові алгоритми допоможуть контролювати недоліки в документації на місцях, забезпечуючи ефективний збір, систематизацію та контроль на рівні виконавців;

- оптимізувати доступ і обмін інформацією, що звільнить час для виконання більш пріоритетних завдань, адже час є критично важливим фактором для збереження здоров'я та життя людей;
- скоротити час обробки документації. Використання бази даних пацієнтів зменшить обсяги роботи з паперовими документами;
- організувати дистанційне навчання. Співробітники зможуть проходити комп'ютерне тестування і навчання онлайн;
- надати медичну допомогу в онлайн-форматі, що забезпечить доступ до медичних послуг у зручний для пацієнтів спосіб.

Використання інформаційних технологій підтримується медичними працівниками та Міністерством охорони здоров'я, яке постійно розробляє нові постанови, нормативні та правові акти для ефективного впровадження цих технологій. Їх застосування в управлінні персоналом сприятиме підвищенню якості медичних послуг.

Удосконалення концепції безперервного навчання включає самопідготовку, професійне навчання та перепідготовку, призводить до кількох важливих результатів:

- підвищення професійного рівня фахівців з управління персоналом.
- атестація співробітників, що забезпечує наявність кваліфікованого кадрового складу.
- навчання персоналу навичкам роботи в електронному форматі.

Реалізація цілей та підвищення рівня професійної майстерності, а також розширення професійних і соціальних можливостей є результатом концепції безперервного навчання. Конкурентоспроможність медичного персоналу базується на постійному підвищенні професійного рівня у поєднанні зі соціальною мобільністю.

Удосконалення системи мотивації передбачає:

- матеріальне стимулювання. Премії, доплати та надбавки, які залежать від результативності роботи персоналу та адаптуються до ринкових умов;

- підвищення заробітної плати – це важливий аспект, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців.

Таким чином, комплексний підхід до навчання, розвитку та мотивації персоналу забезпечить високу ефективність роботи медичних закладів.

Запропоновані напрямки вдосконалення процесу управління персоналом сприятимуть організації та координації діяльності кадрового складу медичної установи. Вивчивши досвід як вітчизняних, так і зарубіжних закладів охорони здоров'я, можна стверджувати, що основним фактором покращення управління є ефективне управління персоналом.

Ефективність управління в медичних закладах прямо залежить від раціонального використання основного потенціалу — трудового колективу. При розвитку системи управління персоналом важливо враховувати особливості діяльності медичної установи, які зумовлені її соціально значущими завданнями.

Модернізація системи охорони здоров'я безпосередньо впливає на роботу співробітників. Лише постійне вдосконалення методів роботи з персоналом та ефективне управлінське керівництво можуть сформувати раціональну систему управління в медичній установі.

У контексті медичної реформи, що відбувається в Україні, удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я стає надзвичайно актуальним. Адаптація медичних працівників до нових умов роботи вимагає комплексного підходу, що включає як модернізацію існуючих процесів, так і впровадження інноваційних практик.

По-перше, важливо розробити чітку стратегію управління персоналом, яка б враховувала специфіку медичних установ та вимоги нової системи охорони здоров'я. Така стратегія повинна включати елементи безперервного навчання, що дозволяє співробітникам постійно підвищувати свою кваліфікацію у відповідності до змінюваних умов.

По-друге, необхідно впровадити сучасні технології для управління персоналом. Використання електронних медичних карток, систем електронного документообігу та платформи для дистанційного навчання суттєво спростить

роботу медичних працівників. Це, в свою чергу, дозволить їм зосередитися на наданні якісної медичної допомоги пацієнтам.

Крім того, важливим аспектом є створення умов для професійного розвитку. Регулярні тренінги, семінари та стажування допоможуть співробітникам отримувати нові знання та навички, що відповідають сучасним вимогам. Це не тільки підвищить професійний рівень медичного персоналу, але й сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу.

Також варто акцентувати увагу на системі мотивації. Запровадження матеріального та нематеріального стимулювання, такого як премії за досягнення, можливості кар'єрного росту та визнання заслуг, допоможе підвищити мотивацію працівників. Ефективна мотиваційна система сприятиме збереженню та залученню кваліфікованих фахівців, що є критично важливим у сучасних умовах.

Не менш важливою є комунікація в колективі. Створення відкритого простору для обговорення проблем і ідей дозволить співробітникам відчувати свою важливість у процесах, які їх стосуються. Регулярні зустрічі, обговорення змін та нововведень формують атмосферу довіри та підтримки.

Адаптація до медичної реформи також передбачає зміни в організаційній структурі закладу. Зокрема, варто переглянути функції та обов'язки медичних працівників, щоб відповідати новим вимогам. Чітке розподілення ролей допоможе уникнути плутанини та підвищить ефективність роботи [12, с. 12].

У рамках реформування важливо враховувати думки та потреби самих працівників. Проведення опитувань та збору відгуків допоможе виявити слабкі місця в управлінні персоналом та розробити відповідні рішення. Це також сприятиме підвищенню залученості працівників у процеси змін.

Запровадження системи безперервної освіти є ще одним важливим кроком. Вона дозволяє медичному персоналу залишатися в курсі останніх тенденцій у медицині, освоювати нові технології та методи лікування. Це особливо актуально в умовах швидких змін у медичній практиці.

Необхідно також створити умови для психологічного комфорту працівників. Впровадження програм підтримки психічного здоров'я, консультацій та тренінгів з управління стресом допоможе медичним працівникам справлятися з емоційними навантаженнями. Це позитивно вплине на їхню продуктивність та загальне самопочуття.

Важливо, щоб усі ці заходи реалізовувалися у рамках єдиної стратегії, що відповідає цілям медичної реформи. Лише комплексний підхід дозволить ефективно адаптувати персонал до нових умов, підвищуючи якість медичних послуг.

Таким чином, поліпшення управління персоналом у закладах охорони здоров'я є ключовим фактором успішної адаптації до медичної реформи. Завдяки впровадженню сучасних технологій, безперервному навчанню, ефективній мотивації та відкритій комунікації, медичні працівники зможуть успішно виконувати свої обов'язки, забезпечуючи високий рівень медичної допомоги пацієнтам.

3.2. Вдосконалення організаційної культури та психологічної підтримки персоналу

Поліпшення організаційної культури в Тернопільській районній лікарні передбачає правильний вибір типу корпоративної культури, яка відповідала б потребам персоналу, керівництва та пацієнтів. Цей процес має враховувати чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також їх взаємодію.

Вибраний метод дослідження та візуалізації результатів дозволив систематизувати основні позитивні і негативні аспекти діяльності досліджуваного закладу, а також виявити можливості та загрози, пов'язані з переходом до більш сучасного типу корпоративної культури. Це також включає ризики збереження існуючих або навіть формування менш ефективних, застарілих типів культури.

У теорії менеджменту розрізняють чотири типи корпоративної культури, які можуть бути актуальними для закладів охорони здоров'я: ієрархічна, кланова, ринкова і адхократична.

Ієрархічна культура, яка вважається бюрократичною, ґрунтується на формалізації відносин у колективі та між керівництвом і підлеглими. Вона передбачає дотримання суворих правил і чітких норм діяльності. У медичній установі можуть бути присутніми елементи ієрархічної культури, оскільки чітке виконання обов'язків та дотримання медичних протоколів є вимогами сучасної медицини. Проте розвиток такого типу організаційної культури може призвести до зниження ініціативності працівників, обмеження їх творчої активності та збільшення напруженості в колективі через надмірний контроль, жорсткі вказівки з боку керівництва та домінування субординаційних зв'язків.

Наступним типом організаційної культури є кланова культура, яка, незважаючи на негативний підтекст, характеризується взаємодією всередині колективу на основі довіри, поваги та толерантності до кожного працівника, незалежно від його статусу. У рамках цього типу культури керівництво проявляє високу лояльність до співробітників, а вони, в свою чергу, ставляться доброзичливо до пацієнтів і уникають конфліктів.

Фактично, медичний заклад з клановою культурою функціонує як сім'я, де всі питання вирішуються через співпрацю та врахування інтересів як пацієнтів, так і працівників. Проте, на нашу думку, побудувати таку організаційну культуру у великому закладі з кількома десятками або навіть сотнями працівників стає складно. Це пов'язано з тим, що надмірна толерантність до інтересів усіх без винятку членів колективу та ліберальний стиль управління можуть призвести до формування неформальних груп з власними лідерами, що, в свою чергу, віддаляє організацію від встановлених норм і стандартів.

Така ситуація може бути особливо небезпечною в медичних установах, де дисципліна та дотримання субординації і медичних протоколів часто є єдино правильними шляхами для успішної організації роботи.

В умовах інформаційного суспільства найбільш відповідною і гнучкою до швидких змін у зовнішньому середовищі, зокрема в контексті науково-технічного прогресу, є адхократична культура. Цей тип культури сприяє впровадженню новаторських ідей співробітників, самоосвіті, обміну досвідом як всередині колективу, так і з іншими медичними установами. Вона також забезпечує підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових технологій, методів лікування та медичних послуг.

У медичних закладах з адхократичною культурою управління здійснюється не лише окремими особами, які володіють усією владою, а й цільовими групами або командами. Це підвищує відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи, а також за результати спільних зусиль групи. У таких організаціях співробітники відчують гордість за своє місце роботи, отримують винагороди за творчі ініціативи та професіоналізм, включаючи матеріальні заохочення.

Проте варто зазначити, що адхократична культура також створює конкурентне середовище в колективі, що не завжди є доцільним у закладах охорони здоров'я. Це може відволікати працівників від виконання термінових завдань і, в деяких випадках, викликати психологічний дискомфорт у тих, хто не входить до кола лідерів.

Проведене дослідження виявило, що персонал лікарні вважає важливим підвищення рівня толерантності з боку керівництва. Доцільно здійснити активізацію різних видів мотивації, а також на розширення можливостей для професійного розвитку. Це може включати відвідування науково-практичних конференцій, семінарів, закордонне стажування, а також мовні і комп'ютерні курси. Отже, з точки зору працівників, оптимальним типом корпоративної культури для КНП ТОР «ТОКЛ» є поєднання адхократичної та кланової культур.

Основним чинником, що впливає на роботу закладів охорони здоров'я, зокрема на організаційну культуру, є медична реформа. Між КНП ТОР «ТОКЛ» та НСЗУ був підписаний договір, згідно з яким лікарня зобов'язалася надавати

послуги в рамках програми медичних гарантій, а НСЗУ зобов'язалася оплачувати ці послуги за встановленими тарифами.

У межах цього договору лікарня повинна забезпечити належні умови праці для персоналу, а якість надання медичних послуг підлягає суворому контролю. Особлива увага приділяється інформаційній складовій. Договір також містить інформацію про вартість послуг, підстави та вимоги до організації їх надання, спеціалізацію та кількість фахівців, а також вимоги до обладнання.

Окремо зазначено, що незаконна винагорода з боку пацієнтів за отримані медичні послуги є неприпустимою. Виконуючи всі вимоги НСЗУ, КНП ТОР «ТОКЛ» має можливість проводити велику кількість маніпуляцій, обстежень і хірургічних втручань безкоштовно для пацієнтів, отримуючи при цьому фінансування від держави.

На сьогодні основними чинниками, що впливають на зміни в організаційній культурі закладів охорони здоров'я другого рівня, зокрема Тернопільської центральної районної лікарні, є: впровадження нових фінансових технологій; наявність у лікарень власного бюджету та право вибору способів його використання; перетворення пацієнтів на "роботодавців" для медичних працівників; а також зростання конкуренції між постачальниками однакових медичних послуг.

Аналіз, проведений у дослідженні, дозволив визначити кілька ключових шляхів для підвищення організаційної культури в розглянутій медичній установі:

1. Адаптація медичного обладнання до сучасних вимог діагностики та лікування у різних структурних підрозділах лікарні.
2. Підвищення рівня оплати праці працівників шляхом збільшення фонду заробітної плати завдяки зростанню кількості пацієнтів, які бажають отримати медичні послуги саме в цій лікарні.
3. Удосконалення системи мотивації персоналу, з урахуванням інтенсивності праці, кількості наданих пацієнтам послуг, обсягу виконаних операцій та рівня кваліфікації.

4. Диверсифікація фінансування лікарні через механізм партнерства, отримання грантів та залучення благодійних фондів.
5. Підвищення рівня комп'ютеризації процесів діагностики та лікування.
6. Поліпшення умов праці для медичного персоналу, включаючи комфортність робочого середовища та можливості харчування.
7. Оптимізація координації між різними структурними підрозділами за ланцюгом "діагностика - лікування - реабілітація".
8. Впровадження антикризових заходів та управління ризиками, пов'язаними з недофінансуванням з державного бюджету та фінансовою нестабільністю.
9. Розробка та реалізація програми професійного і кар'єрного зростання для співробітників лікарні.

Необхідно підкреслити, що значний потенціал для успішного продовження медичної реформи та розвитку міжнародного співробітництва закладено у використанні внутрішніх резервів організації праці в медичних закладах. Серед ключових можливостей можна виділити: впровадження сучасних лікувальних протоколів; збільшення фінансування в рамках програми медичних гарантій (за оптимістичного сценарію розвитку економіки); розвиток нових форм комунікації з пацієнтами; розширення спектру платних медичних послуг; підвищення іміджу закладу; можливості безкоштовного навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу; адаптацію процесів і регламентації робіт до сучасних вимог; а також покращення психологічного клімату в колективі [23, с. 325].

В умовах війни, лікарня, як і інші медичні установи, змушена враховувати ризики для своєї економічної та соціальної безпеки. До таких ризиків належать: загроза скорочення фінансування в рамках програми медичних гарантій, недостатнє впровадження нових стандартів лікування та технологій, зростання цін на медичні препарати, інструменти та перев'язувальні матеріали в умовах інфляції, збільшення плинності кадрів та їх дефіцит у певних групах, а також

втрата цільових споживачів медичних послуг. Усе це може призвести до негативних наслідків для організаційної культури лікарні та створити конфліктні ситуації.

Щоб запобігти негативним процесам, керівництву КНП ТОР «ТОКЛ» слід впроваджувати систему методів, спрямованих на підтримку організаційної культури медичного закладу. Це можна досягти шляхом: 1) чіткої орієнтації працівників на важливі об'єкти та критерії оцінки, які мають значення для їх функціональної діяльності; 2) розробки продуманої реакції на критичні ситуації та організаційні кризи; 3) моделювання ролей, навчання та тренувань для підтримки певних аспектів організаційної культури; 4) чіткого визначення колективом критеріїв для визначення статусів і винагород.

У складніших випадках, зміна організаційної культури може стати виходом із ситуації. Це може включати прийняття нової моделі організаційної культури співробітниками лікарні через різні рішення, такі як: зміна об'єктів та предметів уваги з боку менеджменту; перепроєктування ролей і коригування акцентів у навчальних програмах; зміна стилю управління в кризових ситуаціях чи конфліктах; коригування кадрової політики; оновлення критеріїв стимулювання; зміна організаційної символіки.

Запропоновані шляхи удосконалення організаційної культури в медичному закладі спрямовані на трансформацію як внутрішнього середовища, так і відносин із зовнішнім оточенням. Гнучке поєднання методів та підходів до вирішення проблем може забезпечити синергійний ефект.

У контексті другого етапу медичної реформи в Україні, коли фінансування починає надходити до закладів охорони здоров'я, обраних пацієнтами для лікування або реабілітації, формування привабливого іміджу лікарні стає особливо важливим.

Триваюча медична реформа в Україні створює як нові можливості, так і виклики для функціонування медичних установ у конкурентному середовищі. Вона спонукає до розширення асортименту платних послуг, диверсифікації джерел фінансування та може призвести до закриття медичних закладів у разі їх

неефективності. Формування позитивного іміджу лікарні є важливим для підвищення її конкурентоспроможності на ринку медичних послуг, залучення більшої кількості пацієнтів і партнерів, розширення обсягу та асортименту послуг, а також забезпечення доступу до різноманітних ресурсів – інформаційних, людських, матеріальних і так далі.

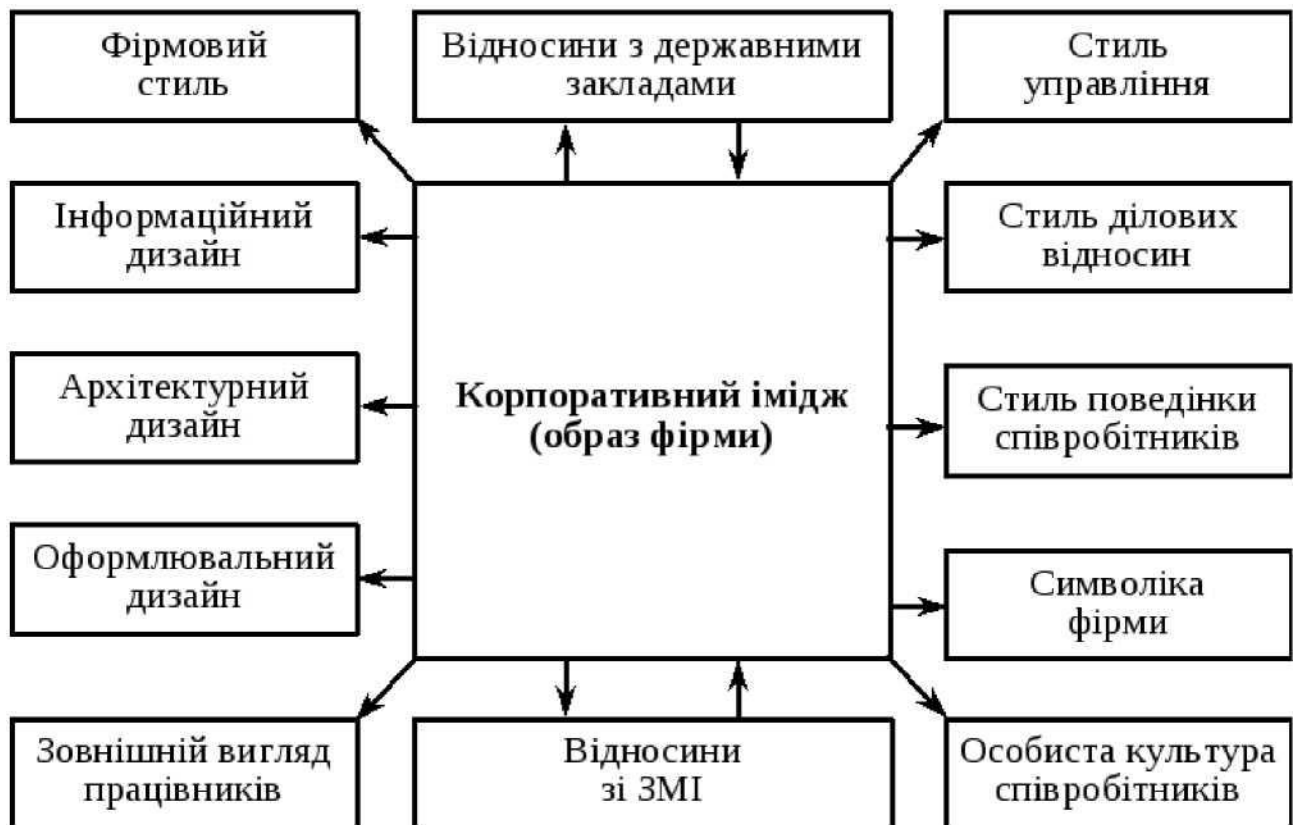


Рис. 3.1. Основні складові корпоративного іміджу організації [32, с. 76]

Як специфічне явище, імідж медичної установи складається з кількох компонентів, серед яких: імідж медичних послуг, що надаються лікарнею; візуальний імідж; соціальний і бізнес-імідж; а також імідж персоналу, включно з керівництвом.

Перше враження потенційного пацієнта про лікарню формується на основі візуальних аспектів, таких як екстер'єр та інтер'єр закладу, його символіка тощо. Пацієнти оцінюють якість ремонту, наявність зон для очікування, облаштування палат стаціонару, зовнішній вигляд медичного персоналу, чистоту приміщень і багато інших факторів. Формування візуального іміджу вимагає значних

фінансових інвестицій, і жоден рекламний менеджмент не може забезпечити його без належних матеріальних ресурсів.

Часи, коли медичні заклади були схожі на похмурі коридори радянського типу з брудними санвузлами і їдальнями, що пахли хлоркою, залишаються в минулому. Сьогодні державні медичні установи стикаються з конкуренцією з боку сучасних приватних клінік, які приділяють значну увагу візуальному іміджу.

Імідж медичної послуги як «поширене і стійке уявлення про унікальні характеристики медичних послуг, які вирізняють їх серед аналогічних». Якість медичних послуг, що надаються лікарнею, є основою формування цього іміджу. Вдячні пацієнти та репутація лікарів можуть підтвердити цю якість, проте важливу роль відіграє також ефективне іміджмейкерство самої медичної установи, що використовує сучасні комунікаційні інструменти.

Імідж медичного персоналу, який є узагальненим образом працівників закладу, є критично важливим, оскільки професіоналізм та доброзичливе ставлення медиків до пацієнтів, як показали результати опитування у КНП ТОР «ТОКЛ», є одними з найголовніших вимог до лікарні. Імідж медичного персоналу формується переважно через безпосередній контакт пацієнтів з працівниками. Кожен медичний працівник може розглядатися як «обличчя» закладу, за яким оцінюють весь персонал [37, с. 174].

Імідж медичного закладу часто асоціюється з іміджем його керівника, оскільки саме він відповідає за зовнішній вигляд організації та характеристику її працівників. Імідж керівника включає його наміри, мотиви, здібності, ціннісні орієнтації, а також особисті риси, такі як зовнішність і стиль спілкування.

Соціальний імідж медичної установи формується на основі уявлення суспільства про роль закладів охорони здоров'я в економічному, соціальному та культурному житті. Бізнес-імідж, в свою чергу, відображає медичний заклад як учасника певної діяльності.

Взаємозв'язок між цими компонентами дозволяє створити позитивний образ медичного закладу, відповідно до вибраної моделі іміджу та типу

корпоративної культури, за умови цілеспрямованої діяльності в сфері зв'язків з громадськістю та іміджмейкінгу, які набувають все більшої актуальності. Фахівці вважають, що така діяльність повинна базуватися на кількох підходах:

1. Виробничий підхід – акцент на професіоналізмі, якості медичних послуг, соціальній відповідальності та турботі про пацієнтів. Реалізація цього підходу залежить від медичного персоналу, якості та вартості послуг, що надаються, формуючи «природний» імідж установи.

2. Іміджмейкерський підхід – включає маркетингові дослідження, вивчення потреб споживачів, рекламу та інші комунікаційні заходи, що дозволяють створити емоційний, «штучний» імідж медичної установи.

3. Менеджерський підхід – поєднує переваги перших двох підходів, реалізуючи їх відповідно до місії, стратегії та програми розвитку медичної установи.

У контексті дослідження іміджу медичних закладів важливо відзначити, що поняття іміджу лікарні тісно пов'язане з її діловою репутацією.

Створення ділової репутації будь-якої медичної установи є тривалим процесом, що залежать від ряду факторів. До них належать внутрішні аспекти, такі як тривалість роботи закладу, його історія, спеціалізація, якість медичних послуг, що надаються, фінансова стабільність, менеджмент і кваліфікація персоналу, а також зовнішні фактори, такі як благодійність і співпраця з медіа.

Після формування іміджу та ділової репутації керівництво медичного закладу повинно також забезпечити їх юридичний захист. Попри те, що ділова репутація охороняється законом, це не заважає недобросовісним конкурентам або незадоволеним пацієнтам вдаватися до дій, які можуть зашкодити репутації лікарні.

Серед загроз для ділової репутації медичних закладів можна виділити поширення негативної інформації в Інтернеті, публікацію псевдонаукових статей у друкованих ЗМІ, проведення лекцій, що дискредитують репутацію, негативні відгуки, «незалежні» журналістські розслідування, а також дії колишніх співробітників.

В умовах цифровізації суспільства одним із найбільш ефективних способів просування Тернопільської центральної районної лікарні є використання інтернет-інструментів. Основні заходи, які слід впровадити, включають:

- оптимізацію роботи сайту лікарні;
- активізацію зв'язків з громадськістю через соціальні мережі;
- проведення онлайн-консультацій.

Ці заходи повинні впроваджуватися комплексно. Перші два спрямовані на поширення точної інформації про заклад та організацію інтерактивного спілкування з пацієнтами і партнерами, тоді як онлайн-консультації можуть стати джерелом додаткових доходів і підвищення якості обслуговування.

Дистанційне консультування є поширеною практикою в багатьох розвинених країнах, де клініки пропонують як безкоштовні, так і платні консультації. В Україні онлайн-консультації були започатковані через створення Державного центру телемедицини на базі Міністерства охорони здоров'я. З 2012 року проект «Національна телемедична мережа» об'єднує різні медичні заклади, проте наразі ці послуги в основному орієнтовані на медичних спеціалістів.

Американський досвід свідчить про можливість розширення комунікаційних зв'язків із пацієнтами, наприклад, через мобільні додатки, що дозволяють отримувати консультації електронною поштою або відеозв'язком, записуватись на прийом чи здавати аналізи. Законодавчі основи для розвитку електронної взаємодії з лікарнями вже існують, проте для закладів охорони здоров'я, таких як КНП ТРР «ТЦРЛ», важливо налагодити технічні зв'язки та підвищити довіру до дистанційних консультацій, особливо під час епідемій.

Посилення ролі інформаційних технологій в медичній системі на тлі зростаючої конкуренції серед медичних установ вимагає заходів для підтримки позитивного іміджу лікарні. Експерти рекомендують:

- займати перші позиції в пошукових запитах про медичний заклад, зокрема на його сайті. інформація має бути повною, достовірною та актуальною;
- проводити регулярний моніторинг пошукових запитів;

- налагоджувати коректне спілкування з пацієнтами, оскільки проблеми часто виникають через неправильні моделі поведінки;
- забезпечити конфіденційність обмеженої інформації.

Формування іміджу медичних установ, таких як КНП ТОР «ТОКЛ», з урахуванням усіх викликів глобалізації, вимагає особливої уваги до професійних навичок персоналу. Це включає вдосконалення роботи на ПК, використання інтернет-комунікацій, підвищення рівня володіння іноземними мовами та набуття нових знань у сфері медичного менеджменту.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Адаптація персоналу в закладах охорони здоров'я є важливим управлінським інструментом, що забезпечує інтеграцію нових працівників у робоче середовище та їх професійний розвиток, сприяючи підвищенню якості надання медичних послуг.

2. Добре організований процес адаптації включає кілька етапів, таких як орієнтація, соціалізація та постійна підтримка, які допомагають співробітникам швидше освоїти свої обов'язки та пристосуватися до корпоративної культури закладу.

3. Ефективна адаптація дозволяє зменшити плинність кадрів, знизити рівень стресу та сприяти продуктивній взаємодії в колективі, що особливо важливо в умовах медичної реформи та змін у сфері охорони здоров'я.

4. Інвестиції у процес адаптації персоналу сприяють створенню сприятливого робочого середовища, яке забезпечує стабільність і розвиток закладу, а також формує позитивний імідж серед пацієнтів та працівників.

5. Ключовими методами адаптації є орієнтація, навчання, менторство, командна робота, зворотний зв'язок і розвиток корпоративної культури, які сприяють підвищенню професійного рівня та комфортності новачків.

6. Ефективне поєднання різних методів адаптації дозволяє швидше залучити працівників до робочого процесу, зменшити стрес і забезпечити високу якість медичних послуг, що позитивно впливає на задоволеність пацієнтів.

7. Інвестиції в адаптацію персоналу є інвестиціями в розвиток організації, що підвищують ефективність роботи колективу, покращують моральний клімат і забезпечують успіх у довгостроковій перспективі.

8. НКП «ТОКЛ» ТОР – сучасний медичний заклад третинного рівня, що пропонує високоспеціалізовані послуги, впроваджує інноваційні підходи у лікуванні та забезпечує організаційно-методичну підтримку регіональним медичним установам.

9. Успіх діяльності закладу охорони здоров'я залежить від чіткої організаційної структури управління, що базується на принципах лінійно-функціонального підходу, та від здатності адаптуватися до змін у сфері охорони здоров'я, зокрема впровадження медичних реформ.

10. Інвестиції в кадровий менеджмент, орієнтований на розвиток персоналу, їх професійний і соціальний потенціал, є ключовим фактором підвищення якості медичних послуг і задоволеності пацієнтів, що сприяє стабільності та успіху організації.

11. Медична реформа в Україні є масштабним процесом, який переосмислює концепцію надання медичних послуг, створюючи конкурентне середовище серед медичних установ та лікарів і забезпечуючи доступність якісної допомоги для пацієнтів.

12. Впровадження таких змін, як інститут сімейного лікаря, принцип "гроші слідують за пацієнтом" та реімбурсація ліків, значно покращили ефективність системи охорони здоров'я, дозволивши зберігати доступ до медичних послуг навіть у період війни.

13. Незважаючи на виклики, зокрема пандемію COVID-19 та війну, система охорони здоров'я продовжує розвиватися завдяки модернізації лікарень, впровадженню кластерної моделі госпітальних округів, цифровізації послуг та розширенню доступу до лікарських засобів, що сприяє довготривалій стабільності та ефективності галузі.

14. Вдосконалення управління персоналом у закладах охорони здоров'я, зокрема в умовах медичної реформи, потребує комплексного підходу, що включає впровадження сучасних технологій, безперервне навчання, ефективну мотивацію та покращення комунікації в колективі.

15. Використання інформаційних технологій, таких як електронні медичні картки та дистанційне навчання, сприятиме оптимізації роботи медичного персоналу, звільняючи їх час для надання якісної допомоги пацієнтам.

16. Запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання підвищить мотивацію працівників, а відкритий обмін ідеями та

регулярна комунікація сприятимуть довірі й залученості персоналу до процесу змін.

17. Поліпшення організаційної культури в КНП ТОР «ТОКЛ», потребує впровадження сучасних типів корпоративної культури, які поєднують елементи кланової та адхократичної культури для підвищення взаємодії, довіри та інноваційності.

18. Зусилля щодо формування позитивного іміджу лікарні, включаючи вдосконалення візуального вигляду, якості послуг та професійності персоналу, є ключовими для підвищення її конкурентоспроможності та залучення пацієнтів і партнерів.

19. Використання інформаційних технологій, оптимізація внутрішніх процесів та впровадження інновацій у комунікацію з пацієнтами, зокрема через онлайн-консультації та активну присутність у соціальних мережах, сприятимуть посиленню позицій закладу в умовах сучасних викликів і реформ.