

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

**Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу**

НАКОНЕЧНИЙ РОМАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність «Менеджмент»

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

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

**Студент спеціальності
«Менеджмент»
Наконечний Р.О.**

(підпис)

**Науковий керівник,
д.е.н., професор Васіна А.Ю.**

(підпис)

**Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«__» _____ 2024 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.**

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Зміст та значення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.....	6
1.2. Характеристика системи управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КНП»ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА КОМУНАЛЬНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ ДОПОМОГИ».....	19
2.1. Організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП.....	19
2.2. Моніторинг ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	35
3.1 Пріоритетні напрями удосконалення функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП.....	35
3.2. Формування дієвої системи професійного розвитку людських ресурсів в контексті зростання ефективності управлінської діяльності	40
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах сучасних трансформації в медичній сфері забезпечення ефективної діяльності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) зумовлює необхідність їх адаптації до суттєвих змін зовнішнього середовища та вимог контактування з різними агентами ринку, формування нового стилю керівництва, використання прийомів маркетингу, застосування дієвих заходів управління людськими ресурсами, які залучені у всіх процесах діяльності медичних закладів. В контексті зазначеного доцільним є формування новітньої кадрової політики, пріоритетами якої є інтереси пацієнтів, їх задоволеність та доступність медичних послуг. При цьому, забезпеченість ЗОЗ відповідними фахівцями та їх безперервний професійний розвиток визначатимуть якість надання медичної допомоги населенню країни. Для здійснення цих завдань керівники повинні застосовувати різноманітні методи управління, оцінювати потенціал людських ресурсів, підтримувати, зберігати та розвивати їх.

Вищезазначені чинники визначають актуальність теми дослідження та необхідність у розробці напрямів щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в ЗОЗ.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Різноманітність досліджень проблем управління персоналом у ЗОЗ підтверджують праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Вагомий внесок у створення теоретико-прикладних засад управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я зробили такі науковці, як: В.І. Борщ [2], А.Ю. Васіна [5], Ю.В. Вороненко [7], Г.Я. Єржак [13], А.В. Карпов [14], В.В. Короленко [18], Л.Б. Круп'як [19] М.М. Шкільняк [36] та ін. Однак, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи щодо вдосконалення управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка напрямів щодо вдосконалення управління людськими ресурсами в ЗОЗ та вироблення практичних рекомендацій щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити зміст та значення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я;
- охарактеризувати систему управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП;
- провести моніторинг ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному ЗОЗ;
- розробити заходи щодо удосконалення функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП;
- надати рекомендації щодо формування дієвої системи професійного розвитку людських ресурсів в контексті зростання ефективності управлінської діяльності.

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

Предметом дослідження – механізм підвищення ефективності управління людськими ресурсами в КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги».

Методи дослідження. Методами досягнення виокремлених у кваліфікаційній роботі завдань є: метод компаративного аналізу, методи системного аналізу, спостереження, абстрагування та синтезу; гіпотетичний метод; методи економічного моделювання. Розгляд теоретичних основ управління людськими ресурсами в ЗОЗ здійснено за допомогою системи загальнонаукових методів, зокрема абстрагування, індукції та дедукції, (розділ 1). Методи порівняння, системного аналізу використано для оцінки ефективності механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному ЗОЗ (розділ 2). Методи функціонального підходу, факторно-критеріального моделювання застосовано з метою розроблення напрямів підвищення

ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП (розділ 3).

Емпіричною базою дослідження є законодавство України з питань управління людськими ресурсами в ЗОЗ, монографічна література, періодичні видання, соціальна статистика, статистична звітність МОЗ України, Державної служби статистики України та матеріали діяльності КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги».

Теоретична новизна одержаних результатів полягає в дослідженні теоретичних засад управління людськими ресурсами в ЗОЗ.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що авторські рекомендації щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами можуть бути використані в діяльності КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані на двох конференціях та опубліковані тези доповіді.

Структура роботи. Структурними елементами роботи є: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Зміст та значення управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я

Важливою умовою ефективного функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) є організоване та систематизоване управління людськими ресурсами, що забезпечує належне використання персоналу, його високу продуктивність, збалансованість структури персоналу з потребами системи. Управління людськими ресурсами передбачає оптимальне використання трудового потенціалу шляхом планування, розподілу, удосконалення кадрів, їх мотивації, а також об'єктивного контролю та оцінки праці. Використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки працівників керівники досягають поставлених цілей та завдань, що забезпечують успіх організації.

«У вищезазначеному контексті управління персоналом є специфічною функцією управлінської діяльності, об'єктом якої є працівники, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи організацій. Суб'єктами управління виступають керівники і спеціалісти, що виконують функції управління стосовно своїх підлеглих» [21].

«З погляду сучасних управлінських теорій, сутність управління людськими ресурсами полягає у тому, що люди розглядаються як найбільше надбання організації, яке необхідно розміщувати, мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації. Управління людськими ресурсами пов'язане з динамікою всіх аспектів навколишнього середовища діяльності організації і вимагає інтегрованого підходу» [18].

«На думку Т.В. Савіної, управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина в складі певної соціальної групи» [34]. «А. В. Карпов вважає, що управління персоналом – галузь у сучасному менеджменті, що пов'язана з систематизованими та

комплексним рішенням усіх кадрових проблем організації, із забезпечення всіх кадрових функцій управління» [14].

Економічна категорія управління персоналом є безперервним процесом, орієнтованим на зміну мотивації працівників з метою досягнення високої продуктивності та забезпечення ефективних кінцевих результатів діяльності організації.

«На думку В. І. Борщ система управління персоналом поділяється на наступні функціональні підсистеми: умови праці; трудові відношення; оформлення та облік кадрів; планування, прогнозування та маркетинг персоналу; розвиток кадрів; аналіз і розвиток методів стимулювання праці; юридичні послуги; розвиток соціальної інфраструктури; розробка організаційних структур управління» [3]. Водночас думки дослідників суттєво відрізняються при визначенні елементів системи управління людськими ресурсами, виокремленні її типових підсистем.

«Система управління персоналом тотожна управлінню окремими функціональними і виробничими підрозділами і складається із сукупності підсистем: розвитку організаційних структур управління; трудових відносин; найму та обліку персоналу; розвитку персоналу; планування і маркетингу персоналу; мотивації та умов праці; інформаційного та правового забезпечення системи управління персоналом» [26].

У сучасних умовах управління закладами охорони здоров'я є важливою частиною як теоретичного, так і практичного аспекту управління. Тому для керівників усіх рівнів важливо не лише виконувати свої функціональні обов'язки, але й володіти знаннями та вміти застосовувати методи та стратегії управління людськими ресурсами. Це дозволяє керівникам ефективно оцінювати потенціал персоналу, підтримувати його, розвивати та зберігати, що є ключем до успішного управління в закладі охорони здоров'я.

«Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я — це цілеспрямована діяльність керівного складу закладу охорони здоров'я на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління

людськими ресурсами. Це системний, плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального соціального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні закладу охорони здоров'я. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів закладу охорони здоров'я є основним змістом управління людськими ресурсами» [21].

В ЗОЗ менеджмент персоналу є специфічною функцією управління, зміст якого передбачає:

- формування, пропонування та затвердження кадрової політики й стратегії закладу охорони здоров'я;
- надання рекомендацій керівників щодо проведення кадрової політики та стратегії закладу охорони здоров'я;
- забезпечення належних кадрових послуг для можливості набору, розвитку та мотивації відповідної кількості працівників на всіх рівнях;
- консультування керівників закладу охорони здоров'я про можливі наслідки змін для працівників.

«В будь-якому ЗОЗ основними цілями управління людськими ресурсами є: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; задоволення потреб закладу охорони здоров'я в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад; забезпечення соціальної ефективності колективу; узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами закладу охорони здоров'я; забезпечення спроможності персоналу реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються у відповідності до вимог і запитів оточення функціонування закладу охорони здоров'я» [33].

Функціями управління людськими ресурсами як цілісної системи є:

- організаційна – передбачає визначення потреб та можливих джерел комплектування працівників;

– соціально-економічна – дозволяє забезпечити комплекс умов та факторів для раціонального закріплення та використання персоналу;

– відтворювальна – передбачає забезпечення розвитку персоналу.

Реалізація кожної функцій управління людськими ресурсами в ЗОЗ пов'язана з використанням інструментів різної складності, що формують інструментарій лінійних і функціональних менеджерів. Разом з тим, при використанні управлінських інструментів доцільним є аналіз конкретної ситуації.

«Управління людськими ресурсами – це і наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу» [6].

«Процес управління людськими ресурсами ЗОЗ має враховувати такі аспекти: забезпечення закладу охорони здоров'я в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період та на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного навантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб працівників; забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця» [19].

Для ефективного управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я важливо орієнтуватися на тенденції та стратегічні плани розвитку установи, а також на її основні цілі. Тому важливими завданнями управління персоналом є: розвиток працівників; вдосконалення кадрової політики; визначення та застосування оптимального стилю управління; організація горизонтальної координації та співпраці; визнання індивідуальних досягнень у роботі; ефективна організація робочих місць; створення належних умов праці та стимулювання трудової діяльності.

Управління людськими ресурсами також передбачає забезпечення відповідності персоналу закладу таким вимогам: достатня кількість

працівників, необхідна кваліфікація та наявність потрібних фахівців у відповідний час та місце.

Управління людськими ресурсами в ЗОЗ базується на об'єктивних принципах, що визначаються потребами об'єкта управління. До таких принципів належать: науковість, системність, економічність, ієрархічність, перспективність і прогресивність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

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

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

Примітка. Побудовано автором на основі [21]

Концепція управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я ґрунтується на відповідній кадровій політиці та кадровій роботі, що здійснюються через стратегічні та оперативні системи управління. Кадрова політика реалізується через структурний аналіз професійно-кваліфікаційного складу персоналу, що включає характеристику рівня кваліфікації, трудового стажу, вікового складу, а також співвідношення чоловіків та жінок серед працівників.

Основними завданнями кадрової політики в закладі охорони здоров'я є: визначення потреби в фахівцях, розробка системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також розробка нормативних актів, що регулюють процес формування і реалізації кадрової політики.

Таким чином, управління людськими ресурсами є важливим і складним елементом управління закладом охорони здоров'я, що вимагає використання специфічних підходів та методів, оскільки людські ресурси відрізняються від інших ресурсів організації.

Цикл управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я включає декілька етапів, представлених на рисунку 1.1.



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

Отже, ефективне управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я полягає в досягненні цілей установи шляхом формування необхідної компетенції персоналу. Важливим є також вплив керівників на працівників, що

визначає якість та результативність їх роботи, а також сприяє ефективному розвитку галузі охорони здоров'я. Без належного управління людськими ресурсами, тобто оптимального використання персоналу для досягнення визначених цілей, успішний розвиток закладів охорони здоров'я є неможливим. Саме тому людські ресурси є основним ресурсом закладу, який активує всі інші. Ефективний менеджмент персоналу вимагає вмінь правильно використовувати людський потенціал і організовувати діяльність працівників.

1.2. Характеристика системи управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я

Системний підхід в управлінні людськими ресурсами ЗОЗ дозволяє враховувати тісноту взаємозв'язків між окремими проблемними аспектами з метою виокремлення шляхів їх вирішення, досягнення кінцевих цілей, створення належного механізму управління, що сприятиме комплексному плануванню та організації системи.

«В контексті вищезазначеного, система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система управління людськими ресурсами є відкритою системою, що має входи і виходи, знаходиться під впливом зовнішніх чинників і робить вплив на розвиток закладу охорони здоров'я і його менеджмент в цілому» [21].

«Управління людськими ресурсами як система передбачає два блоки: організаційний та функціональний. До організаційного блоку відносять: формування людських ресурсів – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення людських ресурсів й укладання договорів і контрактів; стабілізація людських ресурсів – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення

працівників. При цьому функціональний блок пов'язаний з використанням людських ресурсів, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників, створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі» [18].

Система управління людськими ресурсами має динамічний характер і постійно розвивається, адаптуючись до змін зовнішнього середовища, що може призводити до трансформації функцій управління та діяльності закладу охорони здоров'я. У цьому контексті ефективна система управління людськими ресурсами сприяє формуванню цілей, функцій та організаційної структури управління персоналом медичного закладу. Вона забезпечує оптимальні горизонтальні та вертикальні функціональні взаємозв'язки між керівниками і працівниками під час розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

«Управління людськими ресурсами є однією із найскладніших сфер менеджменту, оскільки тут переплітаються соціальні, економічні, виробничі та інші інтереси основних суб'єктів, які представлені в закладі охорони здоров'я: менеджерів і найманих працівників (персоналу закладу охорони здоров'я)» [34].

У сучасних умовах існує кілька теоретичних підходів до кваліфікації персоналу, які залежать від виконуваних функцій. Відповідно до класифікації виділяють категорії управлінського та виробничого персоналу. Система організації фіксує відповідні функції за працівниками та структурними підрозділами, а також регулює потоки вхідної та вихідної інформації в управлінській системі.

«Процес управління в ЗОЗ здійснюється на основі взаємодії керуючої та керованої системи. Так, керуюча система (суб'єкт) – це сукупність закладів охорони здоров'я й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих та дезорганізуючих факторів. Керуюча система зазвичай представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних і організаційних заходів щодо відтворення та

використання людських ресурсів. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення та використання людських ресурсів» [21].

У сучасному суспільстві всі заклади охорони здоров'я, незалежно від їх специфіки та виду діяльності, вирішують схожі завдання в процесі управління людськими ресурсами. Зокрема, це: формування необхідної кількості персоналу з урахуванням специфіки роботи ЗОЗ, підбір працівників за відповідними критеріями; проведення професійного навчання для роз'яснення завдань та підвищення рівня навичок і вмінь працівників відповідно до вимог завдання; оцінка діяльності персоналу за допомогою різних форм оцінки; мотивація працівників шляхом компенсації витраченого часу, інтелекту та енергії для досягнення визначених цілей.

Таким чином, для успішного розвитку ЗОЗ необхідно ефективно управляти процесами набору, навчання, оцінювання та винагородження працівників, удосконалюючи процедури, методи та програми організації цих процесів. Це дозволяє створити комплексну систему управління людськими ресурсами.

«Головними елементами системи є люди, які одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом управління. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання людських ресурсів» [18].

Система управління людськими ресурсами в ЗОЗ включає комплекс взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких є невід'ємною частиною загальної структури, що забезпечує виконання конкретних завдань, працює самостійно та спрямована на досягнення загальної мети. При цьому ця система має багатоступеневу структуру, що включає різноманітні напрямки діяльності, кожен з яких відповідає за окремі аспекти управління персоналом.

«Розміри і розгалуженість системи управління персоналом залежать від розмірів і ступеня ієрархічності побудови управління в кожному конкретному

закладі охорони здоров'я. В ієрархічному ЗОЗ структура системи управління персоналом формується відповідно до її побудови, а зміст функціонування, спрямованість і результативність окремих ланок загальної служби управління людськими ресурсами відповідає становищу певного рівня в загальній ієрархії закладу охорони здоров'я» [25] (рис. 1.2). Отже, через складну ієрархічну побудову система управління людськими ресурсами в ЗОЗ диференційована та розподілена між різними рівнями управління.



Рис. 1.2. Система управління людськими ресурсами в ЗОЗ

На низовому рівні управління зосереджується повсякденна робота з працівниками ЗОЗ. «На цьому рівні всі види діяльності з управління людськими ресурсами і є менеджментом персоналу, який характеризує набір та відбір претендентів на вакантні посади, професійну орієнтацією та адаптацією, облік кадрів, визначення та регламентацію посадових обов'язків працівників, застосування певних систем і форм оплати та стимулювання праці, управління кар'єрою фахівців. На цьому рівні здійснюється оперативна робота з

персоналом, а саме, його розстановка на окремі ділянки, переміщення у зв'язку з виробничою необхідністю, складання графіків виходу на роботу і відпусток, контролювання і облік виконаних робіт, стимулювання (дестимулювання) працівників. Відтак, в системі управління людськими ресурсами реалізуються всі функції управління персоналом» [34].

У складній ієрархічній структурі закладу охорони здоров'я система управління людськими ресурсами складається з двох основних підсистем: лінійного та функціонального управління. Підсистема лінійного управління зосереджена на безпосередньому управлінні людськими ресурсами в ЗОЗ. Вона забезпечує організацію та регулювання діяльності функціональних підрозділів соціального характеру, таких як відділи або управління кадрів, розвитку працівників, праці та заробітної плати, юридична служба та охорона праці, виконуючи відповідні функції через відповідних виконавців.

Вищезазначені управлінські підрозділи формують структуру підсистеми функціонального управління персоналом кожного ЗОЗ. «Саме тому, підсистема функціонального управління – це сукупність функціональних підрозділів в ЗОЗ, які виконують відповідні види робіт. Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих ЗОЗ можуть забезпечувати окремий управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремий функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даному ЗОЗ відповідних функцій з управління людськими ресурсами» [33].

Уніфікована система управління людськими ресурсами в ЗОЗ включає кілька підсистем, зокрема: підсистеми загального та лінійного керівництва, управління та обліку персоналу, планування і маркетингу персоналу, управління розвитком персоналу, забезпечення нормальних умов праці, управління соціальним розвитком, управління мотивацією персоналу, розвитку організаційної структури управління, а також правового та інформаційного забезпечення.

Підсистема загального і лінійного керівництва забезпечує загальне

управління ЗОЗ та його підрозділами. Відповідні функціональні обов'язки виконують керівник закладу, його заступники, а також керівники і заступники функціональних і виробничих підрозділів.

Підсистема планування і маркетингу персоналу займається розробкою кадрової політики та стратегії управління людськими ресурсами, моніторингом ринку праці, оцінкою кадрового потенціалу, плануванням кадрів та прогнозуванням потреби в працівниках. Вона також включає організацію реклами та підтримку взаємозв'язків із зовнішніми джерелами.

Через підсистему правового забезпечення вирішуються юридичні питання трудових відносин, узгоджуються документи щодо управління кадрами, а також надаються консультації з правових питань.

Підсистема управління та обліку персоналу організовує процеси співбесід та найму працівників, оцінювання та відбору персоналу, а також облік прийому, заохочень, переміщень і звільнень. Вона також сприяє раціональному використанню персоналу, управлінню зайнятістю та діловодному забезпеченню системи управління людськими ресурсами.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці відповідає за дотримання вимог технічної естетики, психофізіології та ергономіки праці, а також забезпечує охорону праці, умови навколишнього середовища та безпеку працівників через воєнізовану охорону ЗОЗ та інших осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу включає в себе заходи, спрямовані на забезпечення професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки та адаптації нових працівників, а також періодичну оцінку працівників та оцінювання кандидатів на вакантні посади. Вона також займається організацією раціоналізаторської та винахідницької діяльності, сприяє розвитку кар'єри та службово-професійного просування медичного персоналу.

Підсистема управління мотивацією поведінки працівників розробляє систему оплати праці, різноманітні форми морального заохочення, а також

норми і тарифікацію трудового процесу. Вона також відповідає за організацію методичного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління соціальним розвитком забезпечує розвиток культури та фізичного виховання, організацію громадського харчування, житлово-побутового обслуговування, соціального страхування, управління соціальними конфліктами та стресами, а також організацію продажу товарів народного споживання та продуктів харчування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління здійснює моніторинг існуючої організаційної структури, проектує інноваційні організаційні структури, розробляє штатні розклади та впроваджує рекомендації щодо розвитку стилю і методів менеджменту.

Підсистема інформаційного забезпечення управління персоналом займається веденням обліку та статистики працівників, надає персоналу науково-технічну інформацію, а також забезпечує інформаційне та технічне забезпечення всієї системи управління персоналом.

«Залежно від розміру закладу охорони здоров'я, склад підсистеми може змінюватися: в малих ЗОЗ в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Відтак, управління кадрами охорони здоров'я є органічною складовою частиною управління системою охорони здоров'я в цілому, підпорядкованою тим самим цілям і спрямованою на їх досягнення завдяки конкретній діяльності медичного персоналу» [18].

Таким чином, в ЗОЗ належна система управління людськими ресурсами забезпечує необхідну кількість персоналу відповідної компетентності для досягнення економічної та соціальної ефективності, оскільки персонал є найважливішим ресурсом, що визначає перспективи розвитку медичного закладу. Відтак, ступінь складності системи управління людськими ресурсами визначається ієрархією побудови ЗОЗ, його розмірами, а також особливостями розвитку на довготривалу перспективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА КОМУНАЛЬНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ ДОПОМОГИ»

2.1 Організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП

В процесі аналізу механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП важливе значення має його організаційне забезпечення.

«Підприємство є правонаступником усього майна, прав та обов'язків комунального некомерційного підприємства «Міська комунальна лікарня №3» Тернопільської міської ради, комунального підприємства «Тернопільський міський лікувально-діагностичний центр» Тернопільської міської ради – відповідно до рішення 31 сесії Тернопільської міської ради 8 скликання № 8/31/22 від 15.09.2023р. «Про реорганізацію комунальних некомерційних підприємств» до комунального некомерційного підприємства «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» (додаток А).

КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» є комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги спеціалізованої стаціонарної, амбулаторної та паліативної медичної допомоги. Досліджуваний ЗОЗ здійснює медичну й некомерційну господарську діяльність, підзвітний Тернопільській міській раді. Його діяльність координує відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради.

«Діяльність медичного закладу регламентується відповідною нормативно-правовою базою, зокрема: Конституцією України, законодавством України про охорону здоров'я, Господарським та Цивільним кодексами України, законодавством України щодо закупівлі за державні кошти товарів, робіт і послуг, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, які

є загальнообов'язковими для всіх ЗОЗ, відповідними рішеннями місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, актами Уповноважених органів управління та статутом» [23] (додаток А).

«Основною метою КНП є реалізації державної політики в сфері охорони здоров'я, що передбачає проведення на території обслуговування заходів, спрямованих на забезпечення: надання населенню висококваліфікованої вторинної медичної допомоги терапевтичним, хірургічним, інфекційним, нейрохірургічним, травматологічним, гемодіалізічним, офтальмологічним, кардіологічним, ендокринологічним, гінекологічним хворим, хворим які потребують реабілітації та паліативної допомоги, а також хворим з термічними ураженнями та політравмою; безперервності в наданні медичної допомоги; наступності лікувально-діагностичного процесу» (додаток А).

Структура досліджуваного медичного закладу дозволяє ефективно управляти його персоналом, який чітко виконує свої обов'язки, дотримується встановлених норм та правил для забезпечення ефективного функціонування ЗОЗ. Відтак, організаційна структура КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» представляє сукупність структурних елементів взаємозв'язок між ними (рис. 2.1.).

«Директор КНП є представником підприємства, діє в межах своїх повноважень та представляє інтереси ЗОЗ у державних органах, установах та організаціях, а також у взаємовідносинах з українськими та іноземними організаціями та фізичними особами. Директор підприємства, його заступники, медичні директори та керівники підрозділів у межах своїх повноважень здійснюють поточне керівництво підприємством та його підрозділами. При цьому, уповноважений орган управління відповідно до покладених на нього завдань здійснює повноваження щодо реалізації прав власника майна, переданого підприємству, пов'язаних з володінням, користуванням і розпоряджанням ним у межах, визначених законодавством України, з метою задоволення соціальних та інших потреб» [23].



Рис. 2.1. Організаційна структура Тернопільської міської комунальної лікарня швидкої допомоги

Директор медичного закладу відповідає за формування операційних планів та моніторинг їх виконання, а також за забезпечення виконання бюджетних зобов'язань, зобов'язань перед соціальними фондами, замовниками, постачальниками та кредиторами, а також за дотримання трудових і господарських договорів. Окрім цього, директор КНП забезпечує належну організацію праці та ефективну взаємодію між структурними підрозділами для розвитку підприємства. Його завдання включають вдосконалення функціонування закладу на основі ринкових і соціальних пріоритетів, підвищення ефективності роботи, конкурентоспроможності, а також якості наданих медичних послуг, що повинні відповідати стандартам надання

медичної допомоги та задовольняти потреби замовників і споживачів медичних послуг.

«В межах своїх повноважень директор КНП здійснює заходи щодо забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, а також найкращого використання знань та досвіду працівників. Здійснює зовнішнє представництво в адміністративних органах, засобах масової інформації тощо. При цьому, директор КНП: визначає умови оплати праці працівників підприємства; забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку; створює умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників підприємства згідно затвердженим в установленому порядку штатним розписом» [23].

Керівництво діяльністю досліджуваного КНП з медичних питань у порядку делегованих директором повноважень здійснює медичний директор, який при відсутності директора виконує його обов'язки.

«Медичний директор КНП призначається на посаду і звільняється з посади директором підприємства за попереднім розглядом відповідної кандидатури профільною постійною комісією Тернопільської обласної ради і погодженням з головою Тернопільської обласної ради та начальником управління охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації, шляхом укладення з ним контракту. Медичний директор повинен відповідати кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством охорони здоров'я України. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність медичного директора, умови його матеріально-технічного забезпечення визначаються контрактом» [23].

Медичний директор досліджуваного закладу охорони здоров'я відповідає за надання пацієнтоорієнтованих медичних послуг, які відповідають стандартам охорони здоров'я. Він також займається розробкою та впровадженням системи безперервного удосконалення якості медичних послуг, орієнтуючись на підвищення безпеки пацієнтів, надання своєчасної медичної допомоги, досягнення економічної ефективності та високих результатів,

ґрунтуючись на принципах доказової медицини. Крім того, медичний директор координує внутрішню та зовнішню взаємодію підрозділів комунального некомерційного підприємства (КНП), організовує безперервний професійний розвиток медичного персоналу.

Колективний договір Тернопільської міської комунальної лікарні швидкої допомоги регулює трудові та соціальні відносини між трудовим колективом і адміністрацією. Щорічно на загальних зборах трудового колективу КНП відбувається звітування щодо виконання цього договору.

Головним ресурсом досліджуваного ЗОЗ є людські ресурси, які визначають результати функціонування закладу. В процесі дослідження була проведена кількісно-якісна характеристика медичних працівників КНП, яка демонструє, що в лікарні працює персонал різного віку, з різним досвідом та освітою, що створює належні передумови для ефективного управління нею. Характеристика персоналу за статтю свідчить про те, що в лікарні працює 414 осіб, з них: 74 % жінок та 26 % чоловіків (рис.2.1).

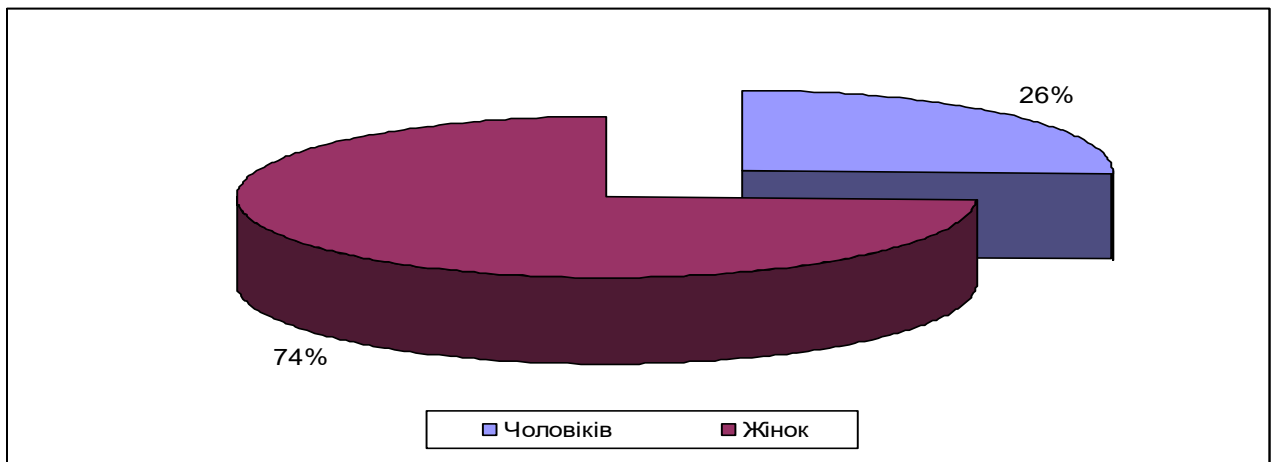


Рис.2.1. Питома вага персоналу КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» за статтю станом на 01.01.2024 року

Примітка. Побудовано автором на основі [23]

Важливими елементами структури персоналу Тернопільської міської комунальної лікарня швидкої допомоги є керівний склад, лікарський персонал, молодші медичні спеціалісти, молодший медичний персонал, обслуговуючий персонал та лікарі інтерни (рис.2.2).

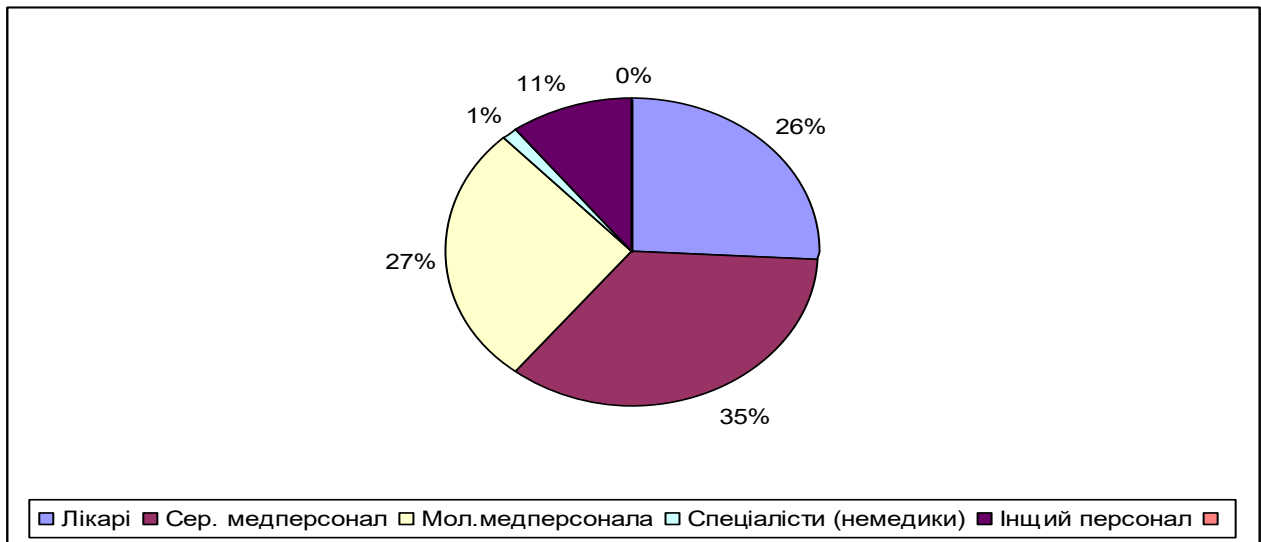


Рис.2.2. Структура персоналу КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» станом на 01.01.2024 року

Примітка. Побудовано автором на основі [23]

Найвищу питому вагу у 35% продемонстрували середній медичний персонал, 27% склав молодший медичний персонал, а частка лікарського персоналу становила близько 26%. При цьому, в досліджуваному медичному закладі питома вага інтернів склала 2% загальної кількості працюючих.

У процесі управління людськими ресурсами медичного закладу важливу роль відіграє рівень освіти та кваліфікації працівників. Кваліфікація відображає професійну готовність працівника виконувати конкретні завдання і визначається його освітою, спеціалізацією та досвідом роботи. Існують два види кваліфікації: кваліфікація роботи, яка визначає вимоги до виконання певної роботи, та кваліфікація фахівця, що включає наявність відповідної освіти, спеціалізації та досвіду роботи.

Кваліфікація працівника не є сталою, її можна підвищити через навчання після отримання початкової освіти. Метою підвищення кваліфікації є оновлення теоретичних та практичних знань відповідно до нових стандартів, що дозволяє підтримувати достатній рівень кваліфікації працівників і забезпечує ефективне виконання їхніх обов'язків. Підвищення кваліфікації здійснюється в разі наявності нових функцій у працівника або при переміщенні на іншу посаду в межах однієї групи посад.

Загалом, підвищення рівня професійного розвитку персоналу є результатом накопичення досвіду, знань і вмінь, а також спеціальної підготовки і перепідготовки. Для визначення можливостей підвищення ефективності діяльності медичного закладу важливим є проведення аналізу якісного складу людських ресурсів лікарні, що дозволяє виявити потенціал для розвитку та вдосконалення роботи закладу охорони здоров'я.

В досліджуваному КНП загальна кількість лікарського персоналу складає 107 осіб. При цьому, частка лікарів з вищою кваліфікаційною категорією складає 25%, з питома вага лікарів з першою категорією – 7,7 %, з другою кваліфікаційною категорією – 9%, лікарів спеціалістів – 15%, лікарів без категорії – 44% (рис.2.3). Разом з тим, 3 фахівців КНП мають науковий ступінь кандидата медичних наук.

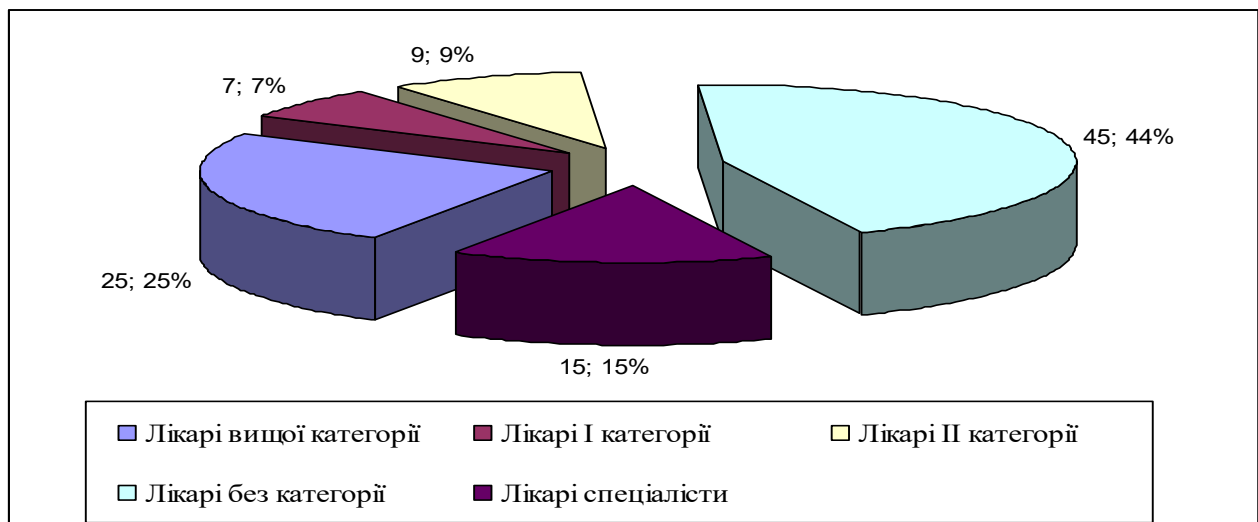


Рис.2.3. Якісна характеристика лікарського персоналу КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» станом на 01.01.2024 року

Примітка. Побудовано автором на основі [23]

В лікарні працює 35% (144 особи) середнього медичного персоналу, з них 39% (56 осіб) мають вищу кваліфікаційну категорією, 13% (19 осіб) складають спеціалісти з першою категорією, 16% (23 особи) – з другою кваліфікаційною категорією (рис.2.4). Серед середнього медичного персоналу – 46 осіб без категорії.

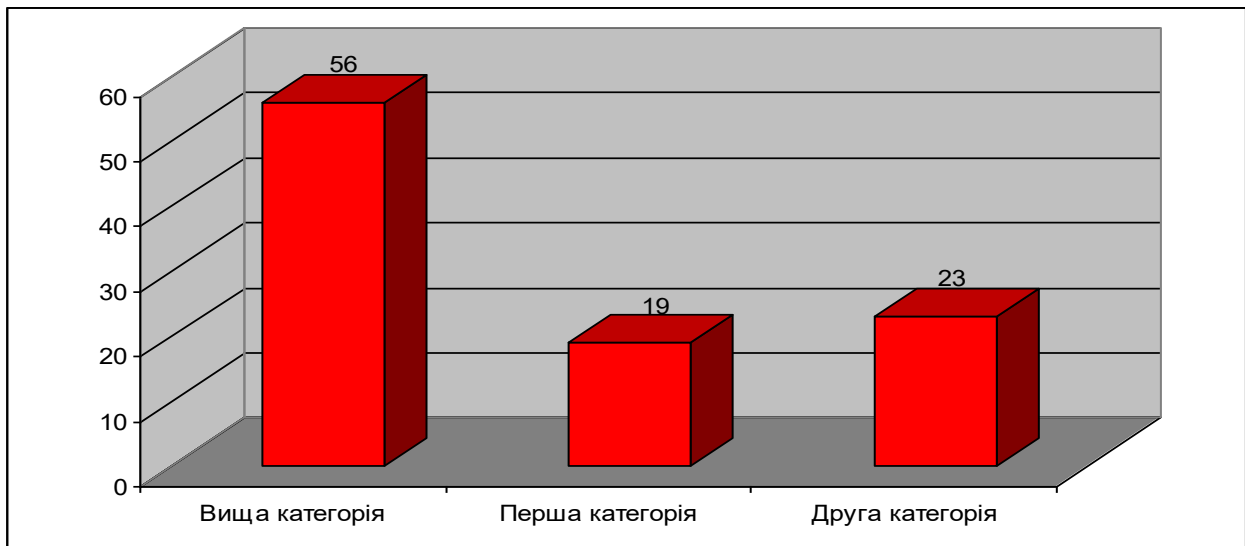


Рис.2.4. Кількісна характеристика середнього медичного персоналу КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» станом на 01.01.2024 року

Примітка. Побудовано автором на основі [23]

Проведена кількісно-якісна характеристика свідчить про те, що в сучасних умовах процес реформування медичної сфери зумовлює необхідність збільшення вимог до підготовки фахівців, їх професійного рівня, оскільки без достатньої кількості висококваліфікованих спеціалістів, що відповідають сучасним вимогам неможливим є надання якісних медичних послуг.

Таким чином для ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами в досліджуваному ЗОЗ важливою є її відповідність стратегічним цілям закладу, дотримання керівним складом основних положень і норм управління персоналом.

2.2. Моніторинг ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Управління людськими ресурсами в ЗОЗ передбачає здійснення цілеспрямованих дій направлених на виокремлення пріоритетних цілей та напрямів роботи з персоналом; встановлення форм, методів та засобів досягнення поставлених цілей; виконання прийнятих рішень; контроль за

реалізацією передбачених заходів; вдосконалення роботи з персоналом. При цьому, механізм управління людськими являє собою сукупність різноманітних форм, методів та способів впливу на розвиток, розподіл та використання персоналу в процесі досягнення пріоритетних цілей ЗОЗ (рис. 2.5).



Рис.2.5. Механізм управління людськими ресурсами в КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»

Примітка. Побудовано автором на основі [23]

Ефективне функціонування досліджуваного КНП визначається його укомплектованістю компетентними працівниками. Відтак, кадрове планування є способом забезпечення поточних та стратегічних кадрових потреб. «Планування персоналу – це спрямована діяльність закладу охорони здоров'я з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу на основі розрахунку їх професійно-кваліфікаційної структури, вивчення загальної і додаткової потреби, контролю за їх використанням» [19].

Кадрове планування передбачає як інтереси досліджуваного КНП, так і інтереси персоналу. Такий вид планування можна представити у наступному вигляді (рис. 2.6).

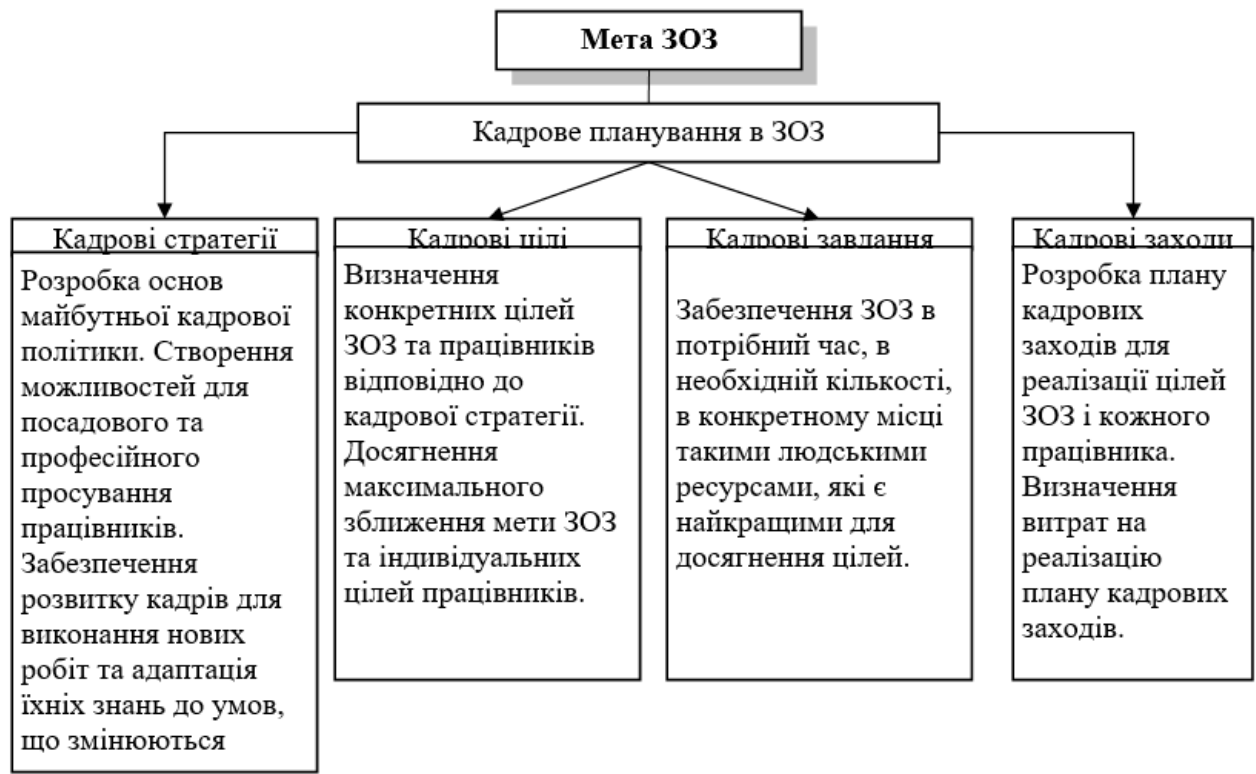


Рис. 2.6. Кадрове планування в досліджуваному КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»

Примітка. Побудовано автором на основі [23]

«Важливим аспектом планування персоналу досліджуваного КНП є аналіз та врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на якісну структуру і чисельність кадрів та їх формування на перспективу. До внутрішніх факторів можна віднести: стратегічні цілі лікарні; запровадження нових виробничих технологій в діяльність КНП (технологій навчання, лікування тощо); плинність кадрів та посадові переміщення; рівень матеріального та соціального забезпечення працівників медичного закладу. Зовнішніми факторами, які справляють вплив на планування персоналу лікарні є: цілі державної політики, на забезпечення яких спрямована діяльність КНП;

попит і пропозиція на фахівців певної кваліфікації на ринку праці; нормативно-правове забезпечення функціонування системи медичного закладу» [23].

У досліджуваному закладі охорони здоров'я процес кадрового планування здійснюється у три етапи. Перший етап включає оцінку наявних людських ресурсів, що дозволяє визначити, які фахівці вже є в закладі та їх кваліфікацію. Другий етап передбачає прогнозування потреби в працівниках, що включає оцінку майбутніх потреб медичного закладу у різних фахівцях з урахуванням завдань і цілей закладу. На третьому етапі розробляється програма для забезпечення задоволення існуючих потреб у персоналі, яка включає конкретні заходи, графік залучення, найму, підготовки та переміщення медичних працівників.

Кожен з етапів кадрового планування пов'язаний з кількісно-якісним аналізом, що дозволяє точніше визначити кількість і якість необхідного персоналу для ефективного функціонування медичного закладу.

Особлива роль в управлінні людськими ресурсами належить технологіям навчання та розвитку персоналу. Ефективність професійного розвитку медичних працівників залежить від гнучкості системи професійної освіти, яка має здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема нові медичні стандарти та технології. Кваліфікаційні вимоги до медичних працівників включають наявність досвіду, вмінь та компетенцій, які визначають здатність виконувати професійні обов'язки. Тому підвищення рівня професіоналізму медичних працівників здійснюється через різноманітні форми професійної підготовки та безперервного навчання.

«Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року №302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» персонал лікарні проходить атестацію. Порядок атестації лікарів визначає механізм проведення атестації лікарів, яка проводиться з метою перевірки їхнього безперервного професійного розвитку» [29].

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

Важливим чинником ефективного управління людськими ресурсами в досліджуваному ЗОЗ є стимулювання праці шляхом впливу на потреби й інтереси, поведінку працівників.

«Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Ціль стимулювання – не спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами» [21].

Оплата праці працівників Тернопільської міської комунальної лікарні швидкої допомоги включає: постійну оплату, яка встановлюється на основі єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з урахуванням надбавок, доплат можливих підвищень; преміальну, яка враховує обсяги та якість виконаної роботи.

В процесі управління людськими ресурсами досліджуваного ЗОЗ важливе значення мають використовувані адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Це своєрідні способи впливу на працівників медичного закладу з метою забезпечення ефективної, узгодженої праці персоналу, досягнення цілей управління досліджуваним закладом. Разом з тим, в досліджуваному КНП адміністративні методи управління людськими ресурсами реалізуються на основі форм організаційного та розпорядчого впливів (рис.2.7). Організаційний вплив передбачає організаційне регламентування (розроблення положень про підрозділи медичного закладу, що

визначають функції, права та обов'язки їх персоналу); організаційне нормування (розроблення трудових нормативів, правил внутрішнього розпорядку).



Рис. 2.7. Форми реалізації адміністративних методів управління персоналом в КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»

«В процесі управління персоналом досліджуваного ЗОЗ використання організаційного нормування здійснюється шляхом застосування низки нормативів: трудових (посадові оклади, шкали преміювання); якісно технічних (технічні умови, стандарти); організаційно-управлінських (правила внутрішнього розпорядку, порядок оформлення документів на заміщення вакантних посад, звільнення, переводу, оформлення відрядження). Так, наприклад, регламентування посадових обов'язків персоналу доповнюється

чіткими правилами трудової поведінки. З цією метою використовуються «Правила внутрішнього трудового розпорядку» [23]. Відтак, для забезпечення реалізації управлінських рішень адміністративні методи розпорядчого впливу в досліджуваному ЗОЗ реалізуються керівництвом у формі розпоряджень, наказів, вказівок.

В КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» значення економічних методів управління людськими ресурсами полягає в можливій направленості персоналу на досягнення певного результату шляхом порівняння витрат і результатів. В такому контексті важливим економічним методом управління людськими ресурсами є мотивація трудової діяльності, що передбачає матеріальне стимулювання працівників. Керівництво лікарні за допомогою окремих компонентів оплати праці (основна і додаткова заробітна плата) змінює матеріальну зацікавленість персоналу.

У досліджуваному комунальному некомерційному підприємстві (КНП) оплата праці працівників здійснюється відповідно до законів та інших нормативно-правових актів України, галузевих угод і колективного договору, в межах бюджетних асигнувань та власних надходжень. Важливу роль у системі мотивації працівників відіграє інструментарій управління людськими ресурсами, який включає різні виплати, надбавки та інші економічні важелі впливу, що сприяють стимулюванню високої працездатності та професіоналізму.

Окрім фінансових аспектів, для ефективного управління людськими ресурсами медичного закладу важливим є також оцінювання соціально-психологічних методів, які враховують соціальні чинники, зокрема неформальні групи, статус особистості, соціальні потреби, а також систему взаємовідносин у колективі. Ці чинники можуть значно впливати на мотивацію працівників, їх взаємодію в колективі та загальну атмосферу в закладі охорони здоров'я. Врахування таких аспектів допомагає створити сприятливе середовище для ефективної роботи та розвитку персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню якості медичних послуг і забезпечує стабільність роботи закладу. Соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами в

досліджуваному ЗОЗ представлені на рисунку 2.8.

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



Рис. 2.8. Соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами в досліджуваному ЗОЗ

«Ефективність управлінської діяльності аналізується за показниками, що стосуються економічних параметрів діяльності організаційних структур системи та показники, що є відображенням суб'єктивних особливостей діяльності людей у досліджуваній лікарні – організаційної та комунікативної структур управління, соціально-психологічних особливостей соціальних груп та колективів, індивідуальних особистісних особливостей суб'єктів управління тощо. Ці показники розкривають «сутність управлінської діяльності із соціально-психологічної точки зору та дають підстави визначати її ефективність як соціально-психологічну» [24]. Відтак, соціально-психологічні умови та способи їх впливу на ефективність управлінської діяльності, психологічний клімат, етику спілкування і поведінку персоналу є важливими методами управління людськими ресурсами.

Отже, моніторинг ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП дозволив виокремити підсистему функціонального управління медичними працівниками на основі якої забезпечується функціональна діяльність підрозділів закладу охорони здоров'я, які виконують належні види робіт.

РОЗДІЛ 3

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

3.1 Пріоритетні напрями удосконалення функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП

В сучасних умовах підвищення ефективності управління людськими ресурсами у медичному закладі зумовлює необхідність удосконалення його функціонального механізму. В досліджуваному ЗОЗ реалізацію функцій управління людськими ресурсами забезпечує система управління, що являє собою сукупність узгоджених та взаємопов'язаних засобів та методів управління персоналом, метою яких є упорядкування, організація й визначення напрямів досягнення виконання виокремлених пріоритетів на основі максимального використання ресурсів, а також при наявності відповідних органіграм та профілів кваліфікаційних вимог.

«Система управління людськими ресурсами традиційно включає в себе принципи та процедури, які регулюють оцінку результатів діяльності; оплату праці, професійний розвиток та доступність керівних посад, навчання. Разом з тим, система управління оперативною діяльністю, разом з системою управління людськими ресурсами, зазвичай націлені на використання автоматизованих систем управління та систем управлінського контролю» [14]. Компонентами управління людськими ресурсами є: планування; підготовка; використання персоналу.

«Першою умовою ефективного управління людськими ресурсами є взаємозалежне функціонування названих компонентів: планування розвитку кадрів – як кількісне, так і якісне – не матиме сенсу, якщо система підготовки і удосконалення медичних працівників не буде здатна забезпечити обидва цих аспекти. Разом з тим, підготовлені медичні кадри повинні знайти собі практичне застосування, відповідні до їх професійної кваліфікації. При цьому,

умовою ефективного управління людськими ресурсами є реалізація концепції інтегрованого розвитку медичних кадрів і самої системи охорони здоров'я. Людські ресурси необхідні для розвитку даної системи і повинні відповідати своєму призначенню. Управління людськими ресурсами буде ефективним, якщо визначальним принципом є економічна ефективність управлінських рішень» [24].

Ефективність діяльності досліджуваного комунального некомерційного підприємства (КНП) безпосередньо залежить від його кадрового забезпечення, оскільки саме кадри є ключовим фактором у сфері охорони здоров'я. Високий рівень підготовки, кваліфікація та професіоналізм медичних працівників суттєво визначають якість та доступність медичних послуг для пацієнтів.

Значна частина бюджету охорони здоров'я витрачається на забезпечення необхідного кадрового складу, що включає не лише чисельність працівників, а й їхню спеціалізацію, кваліфікацію та рівень професійної підготовки. Розподіл фахівців по різних відділеннях та функціональних підрозділах також має великий вплив на ефективність роботи закладу.

Важливим аспектом є і управління персоналом: правильне планування кадрових ресурсів, забезпечення безперервного професійного розвитку працівників, ефективне управління робочими навантаженнями та мотивація. Тільки при належному кадровому забезпеченні можна забезпечити високий рівень медичних послуг і досягти загальних цілей розвитку медичного закладу.

«Дослідження стану, проблем та перспектив розвитку кадрового менеджменту у ЗОЗ показали, що в даний час, на відміну від інших секторів економіки, практично відсутні ефективні й уніфіковані для різних закладів охорони здоров'я технології управління людськими ресурсами. При цьому, залишаються невирішеними питання професійного відбору медичних працівників, періодичного оцінювання їх діяльності, питання трудової мотивації й адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці, його вивільнення. Відтак, управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я фактично зведено до формалізованих процедур

набору і звільнення працівників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал» [18].

«Управлінню людськими ресурсами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи» [22].

На наш думку, для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному ЗОЗ доцільним є використання системного підходу, що передбачає удосконалення процедур, методів, програм організації процесів набору, оцінки, навчання, винагороди працівників лікувального закладу. При цьому, зростають вимоги до рівня професійних знань керівників, їх кваліфікації, що забезпечують КНП перехід до стратегічного управління ним.

Дослідження процесу управління людськими ресурсами закладу міської лікарні дозволило сформулювати концептуальну модель такої діяльності, що передбачає сукупність чотирьох взаємозв'язаних систем: організація роботи персоналу; вплив працівників на заклад охорони здоров'я; винагороди за працю; рух кадрів.

«Вдосконалення системи управління людськими ресурсами у ЗОЗ ґрунтується на виконанні таких заходів: цілеспрямоване використання керівним складом КНП таких складових технології управління людськими ресурсами, як їх найм і відбір, періодичне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування, вивільнення персоналу; застосування методології відбору і найму кадрів, орієнтоване не тільки на оцінювання кваліфікації працівника, а й врахування його професійних якостей (знання, вміння, навички), особистісних характеристик, соціально-демографічних характеристик і соціально-побутових потреб, фізичного розвитку і зовнішнього вигляду; проведення оцінювання

медичного персоналу за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу; використання морально-психологічних і матеріальних способів трудової мотивації працівників; створення такої форми оплати праці, яка дозволить значною мірою відійти від дуже поширеного в даний час принципу матеріальної зацікавленості («пропрацював більше – отримав більше») і наблизитися до принципу матеріальної залежності («скільки заробив – стільки й отримав»); побудова організаційно-методичної роботи будь-якого медичного закладу як специфічної сфери соціально-маркетингової діяльності, спрямованої, з одного боку, на збір, опрацювання, аналіз даних, що знижують невизначеність при прийнятті управлінських рішень, а з іншого – на забезпечення управління персоналом закладу охорони здоров'я, що включає дослідження потреб персоналу, його мотивацію, професійне зростання; проведення тематичних циклів удосконалення працівників кадрових служб і керівників установ та органів охорони здоров'я» [33].

Вважаємо, що досить ефективним засобом управління людськими ресурсами в КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» є розробка мотиваційної стратегії. Мотивація працівників на довготривалу перспективу, яка необхідна для досягнення ними визначеного рівня продуктивності праці формується під впливом управлінських дій щодо персоналу, які є складовими мотиваційного механізму лікарні. В такому контексті мотивуючий вплив на працівників ЗОЗ має оцінка керівництва виконання працівниками поставленого завдання. При цьому, реалізовані керівником форми управлінського впливу (похвала, допомога, зауваження) стимулюють підлеглого до належного виконання своїх посадових обов'язків.

«Ефективність та результативність праці конкретного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника, достатності

рівня винагороди й упевненості в її отриманні. Усі керівники усвідомлюють необхідність заохочування працівників закладу охорони здоров'я до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань» [34].

В процесі дослідження серед працівників КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» було проведено опитування на предмет задоволення їх роботою в КНП. Для опитування було залучено 50 респондентів. Відтак, за результатами проведеного нами дослідження, більшість респондентів, а це 60% в цілому задоволені своєю роботою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл відповідей на запитання: Чи задоволені Ви роботою в КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»?

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

Задоволеність працівників оплатою праці є однією з ключових організаційних характеристик, яка безпосередньо впливає на загальну задоволеність роботою. Матеріальні заохочення, такі як премії, грошові винагороди та підвищення зарплати, є поширеними механізмами мотивації, оскільки задовольняють основні матеріальні потреби працівників. Однак, матеріальна складова далеко не єдина - важливими чинниками є також можливості для самореалізації, професійного навчання та кар'єрного зростання.

Забезпечення персоналу такими можливостями має великий вплив на рівень задоволеності їхньою роботою, адже це створює відчуття розвитку, важливості та мотивації у професійному середовищі. Відсутність таких

можливостей може знижувати задоволеність працівників та знижувати їхню продуктивність. Тому ефективне управління людськими ресурсами включає не тільки матеріальні, але й нематеріальні заохочення, спрямовані на розвиток працівників та надання їм можливостей для самореалізації.

На нашу думку, що в контексті удосконалення функціональних механізмів управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП доцільно:

- удосконалити механізми планування кадрового забезпечення у досліджуваному ЗОЗ. Важливе значення має також запровадження системи довготривалого прогнозування за категоріями працівників у відповідності до потреб КНП з урахуванням пріоритетів та стратегії реформування закладу, природного вибуття кадрів, зовнішніх та внутрішніх міграційних процесів;

- удосконалити систему мотивації і стимулів, а також забезпечити розвиток мотиваційного механізму управління персоналом досліджуваного ЗОЗ.

«Пріоритетними заходами у формуванні мотиваційного механізму мають стати: формулювання цілей та завдань мотивації медичного персоналу; ідентифікація мотиваційних потреб і цілей особистісного розвитку працівників та їх узгодження з цілями розвитку закладу охорони здоров'я; формування мотиваційного механізму та вироблення критеріїв якості його функціонування; оцінка результативності впровадженого мотиваційного механізму та внесення коригувальних заходів для підвищення дієвості; постійний моніторинг мотиваційних потреб працівників та підтримка діючого мотиваційного механізму в актуальному стані; удосконалення підготовки та безперервного професійного розвитку людських ресурсів досліджуваної лікарні» [18].

В такому контексті необхідними є оновлення змісту і форми підготовки керівних кадрів ЗОЗ, урізноманітнення альтернативних (формальних, неформальних) форм навчання, застосування дистанційних форм навчання, дуалізація освіти в процесі підготовки персоналу, професійне навчання протягом усього життя.

3.2. Формування дієвої системи професійного розвитку людських ресурсів в контексті зростання ефективності управлінської діяльності

В процесі здійснення медичного реформування важливе значення в ЗОЗ відводиться компетенції працівників, їх професійній підготовці, готовності до творчого пошуку та нововведень. Це актуалізує питання формування дієвого кадрового потенціалу ЗОЗ, що має стати рушійним управлінським та організаційно-правовим засобом впровадження необхідних змін в галузі охорони здоров'я.

«Реформування медичної освіти полягає у впровадженні нової системи відповідно до Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. Основна ідея документа полягає в тому, що професійний розвиток має тривати протягом періоду фахової діяльності лікаря та передбачати самовдосконалення шляхом участі як у формалізованому навчальному процесі, так і у неформальних програмах» [29].

Працівники закладів охорони здоров'я повинні володіти інноваційним підходом до виконуваних завдань, бути гнучкими та адаптивними до змін, що виникають в системі охорони здоров'я. Вони мають бути здатними до впровадження нових знань, принципів належної практики, а також використовувати зовнішні оцінки і аудити для вдосконалення своєї діяльності. Це передбачає не лише технічні знання, але й творчий підхід до роботи, здатність вирішувати нестандартні завдання та адаптуватися до змінюваних умов і потреб пацієнтів.

У цьому контексті важливим є безперервне підвищення кваліфікації медичних працівників, що має стати пріоритетом для всіх закладів охорони здоров'я. Інститути медичної освіти, державні та неурядові організації повинні співпрацювати для створення умов для професійного розвитку медичного персоналу. Це дозволить забезпечити високу якість медичних послуг, що відповідають сучасним вимогам, та задовольнити очікування пацієнтів.

Включення безперервного професійного розвитку до програми діяльності кожної лікарні є необхідною умовою для успішної адаптації до змін у медичній практиці та підвищення ефективності роботи медичних закладів.

«Система підготовки фахівців для охорони здоров'я базується на принципах єдиної безперервної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, управлінні якістю їх підготовки, дистанційній освіті, органічному поєднанні клінічної, теоретичної і психологічної підготовки медичного персоналу в клініках до професійної діяльності. Основою системи є створена навчально-професійно-виробнича вертикаль підготовки фахівців, в якій поєднується набуття певного освітнього рівня та отримання професійної кваліфікації (медична сестра, фельдшер, лікар, лікар-психолог, лікар-стоматолог), їхня постійна сертифікація та безперервний розвиток впродовж усього професійного життя. Система забезпечує відтворення і досягнення високої якості підготовки медичних кадрів, що є необхідною передумовою надання якісної медичної допомоги населенню» [33].

Ефективність безперервного професійного розвитку визначається його наповненістю конкретним змістом та орієнтованістю на пацієнтів, можливістю стимулювати активність фахівця, отримувати позитивні результати у професійній діяльності. Такий розвиток сприяє підвищенню якості лікувально-профілактичної та діагностичної практики, спрямований на формування колективної організації праці.

«Лікар, який оволодів професійно-орієнтованою діяльністю і відповідною до неї системою знань на етапі отримання вищої освіти, повинен самостійно навчатися із оптимальним поєднанням навчальної, професійно-практичної і наукової діяльності в умовах безперервної освіти. Самостійна робота лікарів є настільки важливою ланкою професійного становлення, що потребує значного розширення у процесі підготовки спеціаліста в сучасних умовах безперервного фахового розвитку. Безперервний фаховий розвиток є професійним обов'язком кожного лікаря. Безперервний фаховий розвиток лікаря щільно пов'язаний з посиленням їх професійної мотивації» [32].

«Безперервний професійний розвиток – нова для України система постійного розвитку компетенцій лікаря і його професійного вдосконалення. Замість формального навчання лікарі мають постійно розвивати свої компетенції. Принцип безперервного навчання фахівців сфери охорони здоров'я давно є поширеною практикою в розвинутих країнах Європи, Америки та Азії, зокрема у США, Чехії, Сінгапурі, Швеції, Великій Британії, Польщі» [18].

Суттєвими недоліками діючої системи підвищення кваліфікації медичного персоналу є неналежна оцінка кваліфікації, яка дозволяє некваліфікованим працівникам продовжувати медичну практику; низька мотивацію фахівців до підвищення професійної кваліфікації; відсутність дієвого реагування на випадки некомпетентності. При цьому, існуюча система підвищення кваліфікації лікарів враховує не всі інноваційні розробки, методи лікування, дослідження. Відтак, доцільним є запровадження всесвітньо відомого механізму професійного ліцензування лікарів, який передбачатиме безперервний професійний розвиток.

«Безперервний професійний розвиток принципово відрізняється тим, що з його впровадженням лікарі навчатимуться постійно впродовж життя. Лікарі самі обиратимуть і заходи професійного розвитку. Це дозволить пристосовувати навчання до потреб конкретної медичної практики у конкретному лікувальному закладі і надасть безумовні переваги як для лікарів, так і для пацієнтів» [16].

В досліджуваному КНП безперервний професійний розвиток медичного персоналу передбачає після здобуття вищої освіти здійснення протягом усієї професійної діяльності безперервного навчання, вдосконалення своїх професійних компетентностей, що дозволить фахівцям відповідно до потреб медичних закладів удосконалювати стандарти професійної діяльності.

«Безперервний професійний розвиток включає особисту участь фахівця в різноманітних програмах і заходах формальної, неформальної й інформальної освіти. Неформальна освіта у сфері охорони здоров'я – це поглиблення власних знань і вдосконалення вмінь згідно з освітніми програмами, що не передбачає присвоєння визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних або часткових освітніх

кваліфікацій. Інформальна освіта (самоосвіта) у сфері охорони здоров'я – самоорганізоване здобуття фахівцями професійних компетентностей під час повсякденної практики, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю. Інформальна освіта є обов'язковою складовою безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» [19].

Вважаємо, що запровадження новітньої системи безперервного професійного розвитку, дозволить медикам обирати де і в кого вчитися та спростить на міжнародному рівні процес підтвердження кваліфікації, формуватиме конкуренцію з числа надавачів освітніх послуг. Останнє сприятиме підвищенню якості навчального контенту, оскільки якість освіти лікаря визначатиме якість наданої медичної допомоги.

В контексті підвищення ефективності управлінської діяльності в досліджуваному КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» професійне навчання є важливим чинником забезпечення та збереження кадрової безпеки. Навчання сприяє конкурентоспроможності медичних працівників, яка є результатом безперервного вдосконалення навичок, умінь, знань, реалізації заходів перепідготовки, підвищення кваліфікації. Розвиток конкурентоспроможності передбачає удосконалення ключових компетенцій, зокрема індивідуальних якостей працівника, що визначають його здатність досягнути успіх у відповідному виді діяльності. При цьому, складовими ключових компетенцій є професійні компетенції (базові уміння, знання, здібності) та рольові компетенції (характеристики особистості, які визначають її соціальну активність при здійсненні колективної праці) (рис. 3.1).

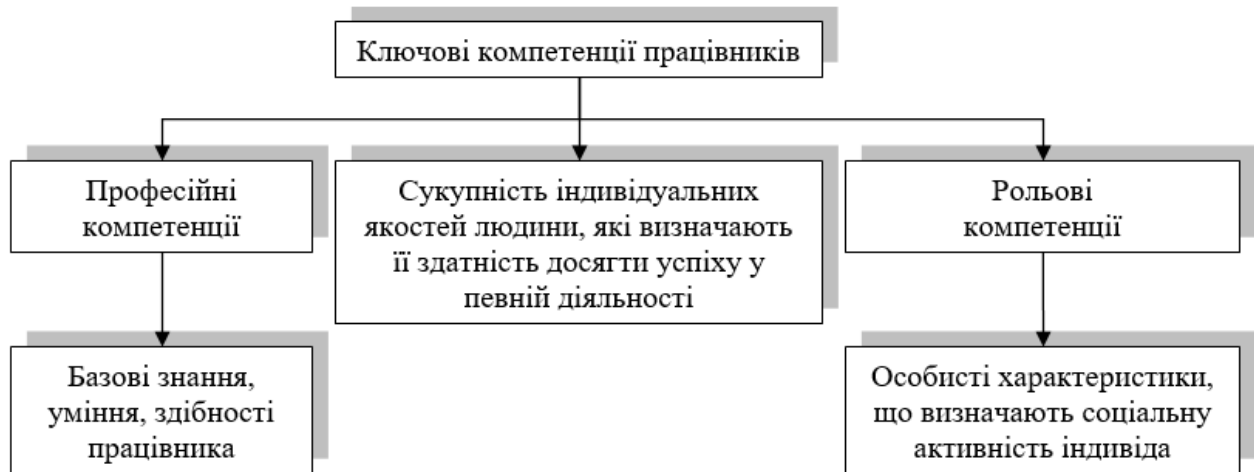


Рис. 3.1. Ключові компетенції працівників ЗОЗ

Примітка. Побудовано автором

Надання якісної медичної допомоги зумовлює необхідність великої кількості фахівців. При цьому, зміна політичної, соціальної та економічної ситуації в Україні призвела до зміни вимоги до керівників всіх рівнів, оскільки на перший план виходять компетенція персоналу, його професійна підготовка, можливість до творчого пошуку та сприйняття нововведень.

Новими вимогами, що висуваються до сучасних керівників є високий рівень професійних знань, орієнтація у фінансових питаннях, вміння стратегічного планування, прийняття ефективних рішень та здійснення контролю за їх виконання, забезпечення цілеспрямованої діяльності ЗОЗ в умовах кризи, оволодіння мистецтвом формування взаємовідносини з людьми, управління конфліктами.

Отримання спеціальної управлінської освіти керівниками закладів охорони здоров'я є важливим фактором для підвищення їх компетенцій у сфері управління та розуміння специфіки функціонування сучасних медичних установ. Таке навчання дозволяє ефективно використовувати існуючі управлінські інструменти, що допомагає мінімізувати управлінські проблеми та підвищити якість організації медичних послуг.

Однак, через обмежені ліцензійні можливості та тривалий термін отримання другої вищої освіти, важливим є підвищення кваліфікації керівників у коротші терміни. Підвищення кваліфікації у сфері управління дає можливість медичним керівникам отримати базові управлінські знання, здатність ідентифікувати проблеми та їх причини, а також розуміння нормативно-правового поля та економічних аспектів функціонування медичних закладів.

Створення умов для отримання другої вищої управлінської освіти та підвищення кваліфікації керівників у цій сфері є необхідним кроком для забезпечення ефективного управління в медичних установах. Це дозволить не тільки підвищити рівень професіоналізму керівників, але й сприятиме реалізації стратегічних цілей і покращенню загальної ефективності роботи закладу охорони здоров'я.

Важливою складовою в організації професійного навчання працівників досліджуваного КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» є оцінювання їх потреби у навчанні. При цьому, ефективність затрат та результативність діяльності персоналу лікарні буде залежати від якісного моніторингу потреб працівників у навчанні. В такому контексті доцільним є виокремлення напрямів проведення навчання.

«Важливим є також виокремлення по кожному напрямку завдань та збір і аналіз інформації, зокрема щодо: керівництва персоналом; організаційного аналізу, аналізу робочих операцій, плинності кадрів, втрат робочого часу (хвороби, запізнення, недозволена відсутність); управлінської інформація; аналізу компетенції працівників, відгуків відвідувачів, ефективності роботи працівників; інформації про діяльність працівників; аналізу відхилень. При цьому необхідно зібрати, обробити і проаналізувати певну інформацію та доцільно конкретизувати цілі і завдання для кожного конкретного напрямку процесу навчання» [21]. Відтак, для досліджуваного ЗОЗ або конкретного працівника доцільним є сформулювати необхідні результати навчання шляхом опису потрібної реальності.

«Зміни, що відбуваються в системі охорони здоров'я вимагають від персоналу зосередження зусиль та часу не тільки на усвідомленні потреби нових професійних компетенцій, а передбачають постійне вдосконалення професійного рівня, зростання управлінських, аналітичних, комунікативних складових їх діяльності, зорієнтованих на надання якісних медичних послуг» [3]. Зазначимо, що в досліджуваному КНП формування інноваційних підходів до процесу підготовки працівників на основі їх професійного навчання сприяє підвищенню його якості.

Таким чином, для підвищення рівня безперервного професійного розвитку працівників ЗОЗ, що відповідатиме сучасним стандартам доцільним є запровадження новітніх форм такого розвитку: стажування, отримання досвіду у вітчизняних клініках та за кордоном, обмін досвідом, дистанційне навчання, підготовка та стажування на основі відповідних циклів удосконалення, участь в конгресах, нарадах, наукових форумах та робочих зустрічах.

ВИСНОВКИ

Дослідження на тему «Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я» дозволило зробити наступні висновки та виокремити пропозиції:

1. Управління людськими ресурсами передбачає оптимальне використання трудового потенціалу шляхом планування, розподілу, удосконалення кадрів, їх мотивації, а також об'єктивного контролю та оцінки праці. Використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки працівників керівники досягають поставлених цілей та завдань, що забезпечують успіх організації.

2. Для ефективного управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я доцільною є орієнтація на тенденції та плани розвитку цього закладу, його основні цілі. Саме тому, важливими завданнями управління персоналом закладу охорони здоров'я є: розвиток персоналу; удосконалення кадрової політики; виокремлення та впровадження відповідного стилю управління персоналом; організація горизонтальної координації та кооперації; визнання особистих досягнень у праці; ефективна організація робочих місць; забезпечення належних умов праці; стимулювання праці. Завданням управління людськими ресурсами ЗОЗ є також забезпечення відповідності персоналу закладу таким вимогам: достатня кількість людських ресурсів; належна кваліфікація персоналу; наявність працівників у потрібний час, у потрібному місці.

3. Система управління людськими ресурсами має динамічний характер, передбачає відповідний розвиток, відтак, може удосконалюватися під впливом зовнішнього середовища (через зміну функцій управління, трансформацією діяльності ЗОЗ). В такому контексті належна система управління людськими ресурсами ЗОЗ сприяє формуванню цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом медичного закладу, горизонтальних та вертикальних

функціональних взаємозв'язків керівників та працівників при розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.

4. В ЗОЗ належна система управління людськими ресурсами забезпечує необхідну кількість персоналу відповідної компетентності для досягнення економічної та соціальної ефективності, оскільки персонал є найважливішим ресурсом, що визначає перспективи розвитку медичного закладу. Відтак, ступінь складності системи управління людськими ресурсами визначається ієрархією побудови ЗОЗ, його розмірами, а також особливостями розвитку на довготривалу перспективу.

5. В процесі управління людським ресурсами медичного закладу важливе значення має освітній рівень працівників, їх кваліфікація. При цьому, кваліфікація відображає професійну готовність працівника виконувати певний вид роботи і визначається його освітою та спеціалізацією. Підвищення кваліфікації медичного персоналу передбачає навчання після одержання працівниками відповідної освіти. Метою навчального процесу є оновлення теоретичних і практичних знань згідно існуючих стандартів для підтримки достатнього рівня кваліфікації працівників, ефективного виконання їх завдань. Підвищення кваліфікації здійснюється за умови появи в працівника досліджуваного ЗОЗ додаткових функцій або випадку посадових переміщень у межах певної групи посад.

6. Проведена кількісно-якісна характеристика свідчить про те, що в сучасних умовах процес реформування медичної сфери зумовлює необхідність збільшення вимог до підготовки фахівців, їх професійного рівня, оскільки без достатньої кількості висококваліфікованих спеціалістів, що відповідають сучасним вимогам неможливим є надання якісних медичних послуг. Відтак, для ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами в досліджуваному ЗОЗ важливою є її відповідність стратегічним цілям закладу, дотримання керівним складом основних положень і норм управління персоналом.

7. Управління людськими ресурсами в ЗОЗ передбачає здійснення цілеспрямованих дій направлених на виокремлення пріоритетних цілей та напрямів роботи з персоналом; встановлення форм, методів та засобів досягнення поставлених цілей; виконання прийнятих рішень; контроль за реалізацією передбачених заходів; вдосконалення роботи з персоналом. При цьому, механізм управління людськими являє собою сукупність різноманітних форм, методів та способів впливу на розвиток, розподіл та використання персоналу в процесі досягнення пріоритетних цілей ЗОЗ.

8. В контексті управління людськими ресурсами ЗОЗ особлива роль належить діючим технологіям навчання та розвитку персоналу. Ефективність професійного розвитку медичних працівників визначається гнучкістю системи професійної освіти і навчання та її здатністю реагувати на неузгоджені параметри зовнішнього середовища. При цьому, кваліфікаційні вимоги до відповідної професії передбачають наявність належного досвіду, вмінь та компетенцій. Відтак, підвищення рівня професіоналізму медичних працівників відбувається на основі їх навчання за різними формами професійної підготовки

9. Моніторинг ефективності управління людськими ресурсами в досліджуваному КНП дозволив виокремити підсистему функціонального управління медичними працівниками на основі якої забезпечується функціональна діяльність підрозділів закладу охорони здоров'я, які виконують належні види робіт.

10. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами у медичному закладі зумовлює необхідність удосконалення його функціонального механізму. В досліджуваному ЗОЗ реалізацію функцій управління людськими ресурсами забезпечує система управління, що являє собою сукупність узгоджених та взаємопов'язаних засобів та методів управління персоналом, метою яких є упорядкування, організація й визначення напрямів досягнення виконання виокремлених пріоритетів на основі максимального використання ресурсів.

11. Ефективним засобом управління людськими ресурсами в КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» є розробка мотиваційної стратегії. Мотивація працівників на довготривалу перспективу, яка необхідна для досягнення ними визначеного рівня продуктивності праці формується під впливом управлінських дій щодо персоналу, які є складовими мотиваційного механізму лікарні. В такому контексті мотивуючий вплив на працівників ЗОЗ має оцінка керівництва виконання працівниками поставленого завдання. При цьому, реалізовані керівником форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до належного виконання своїх посадових обов'язків.

12. Підвищення кваліфікації медичних працівників, забезпечення безперервності та якості медичної освіти є пріоритетом в діяльності закладів охорони здоров'я, державних інститутів, об'єднань медичних працівників, неурядових організації, що функціонують у сфері охорони здоров'я. Відтак доцільно, щоб вищезазначені заходи у галузі охорони здоров'я були частиною програми діяльності кожної лікарні, оскільки є передумови та необхідність для забезпечення безперервного професійного розвитку суб'єктами медичної практики.

13. Важливою складовою в організації професійного навчання працівників досліджуваного КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» є оцінювання їх потреби у навчанні. При цьому, ефективність затрат та результативність діяльності персоналу лікарні буде залежати від якісного моніторингу потреб працівників у навчанні. В такому контексті доцільним є виокремлення напрямів проведення навчання.

14. Для підвищення рівня безперервного професійного розвитку працівників ЗОЗ, що відповідатиме сучасним стандартам доцільним є запровадження новітніх форм такого розвитку: стажування, отримання досвіду у вітчизняних клініках та за кордоном, обмін досвідом, дистанційне навчання, підготовка та стажування на основі відповідних циклів удосконалення, участь в конгресах, нарадах, наукових форумах та робочих зустрічах.