

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОВАЛЬЧУК Ірина Петрівна

Регламентування роботи персоналу закладу охорони здоров'я в процесі
реалізації його місії. / Regulation of the work of the personnel of the health care
institution in the process of implementing its mission

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЗОЗм-24

І. П. Ковальчук

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Поняття та сутність регламентування роботи персоналу у закладах охорони здоров'я	6
1.2. Методичні підходи до регламентування трудових процесів у медичних установах	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	20
2.1. Характеристика діяльності закладу охорони здоров'я	20
2.2. Оцінка ефективності існуючих підходів до регламентування	27
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	37
3.1. Розробка ефективних інструментів регламентування трудових процесів	37
3.2. Рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу в контексті регламентування	49
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Заклади охорони здоров'я виконують надзвичайно важливу соціальну місію, спрямовану на забезпечення якісного медичного обслуговування, покращення здоров'я населення та збереження життя. Успішне виконання цієї місії значною мірою залежить від ефективної роботи персоналу, який є ключовим ресурсом будь-якої медичної установи. Саме тому питання організації праці та регламентування роботи медичного персоналу набуває особливої актуальності.

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я, коли відбувається впровадження нових технологій, зміна нормативно-правових актів та підвищення вимог до якості медичних послуг, регламентування праці медичного персоналу потребує перегляду та вдосконалення. Особливої уваги заслуговує питання узгодження регламентів роботи з місією закладу охорони здоров'я, адже лише у такому випадку можливо забезпечити як ефективне функціонування установи, так і задоволення потреб пацієнтів.

Недосконалості в регламентуванні роботи медичних працівників можуть призводити до перевантаження персоналу, зниження якості надання послуг, професійного вигорання та незадоволення пацієнтів. Крім того, відсутність чітких і сучасних регламентів часто стає причиною невідповідності між поставленими цілями та реальними результатами діяльності закладу.

У теоретичному аспекті дослідження регламентування праці медичних працівників важливе для розробки універсальних підходів до організації трудових процесів, що забезпечують баланс між інтересами персоналу, пацієнтів та закладу в цілому. На практичному рівні актуальність дослідження зумовлена потребою вдосконалення існуючих інструментів управління персоналом та адаптації їх до сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

Дослідження регламентування роботи персоналу закладів охорони здоров'я в контексті реалізації їхньої місії є актуальним з огляду на необхідність

забезпечення ефективного функціонування медичних установ, підвищення мотивації персоналу та якості надання медичних послуг.

Науковий інтерес до проблеми регламентування праці персоналу закладів охорони здоров'я виявляли багато дослідників: Бадіков Т., Богдан Д., Бойко А., Бойківська Г.М., Борщ В.І., Бричко А.М., Бричко А.М., Бричко А., Граціотова Г.О., Гуріна О.В., Дмитрук О.В., Дискіна А.А., Короленко В.В., Кравчук І.І., Кусик Н.Л., Лукаш С.М., Мельник А.О., Місевич М.А., Нетудихата К.Л., Остапчук Т.П., Перепадя О.В., Пилипенко К.А., Прокопець Л.В., Ровенська В.В., Савіна Т.В., Ситник Й.С., Сухомлин Л.В., Черчик Л., Шатило В.Й., Шкільняк М.М., Янковська В.А. Роботи цих вчених створили теоретичну основу для вдосконалення управлінських підходів у сфері охорони здоров'я.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів, практичного досвіду та розробка рекомендацій щодо вдосконалення регламентування роботи персоналу закладів охорони здоров'я з урахуванням їхньої місії. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку завдань, зокрема, дослідити теоретичні аспекти регламентування, вивчити методи організації трудових процесів, проаналізувати практику регламентування у конкретному медичному закладі, виявити основні проблеми та недоліки, а також розробити рекомендації для їхнього вирішення.

Об'єктом дослідження виступають процеси організації та регламентування роботи персоналу в закладах охорони здоров'я, а предметом – підходи, інструменти та механізми регламентування, які забезпечують відповідність діяльності персоналу місії закладу.

У ході дослідження використовувались різноманітні **методи**, серед яких теоретичний аналіз літературних джерел і нормативної бази, системний аналіз для дослідження структури трудових процесів, соціологічні методи (опитування, анкетування) для вивчення думки персоналу, а також методи порівняння та практичного аналізу для оцінки ефективності регламентів.

Практичне значення цього дослідження полягає у можливості застосування його результатів у реальних умовах медичних закладів. Вони

можуть бути корисними для вдосконалення стандартів регламентування роботи персоналу, оптимізації організації трудових процесів, а також у підготовці управлінських кадрів. Розроблені рекомендації сприятимуть покращенню умов праці, підвищенню її ефективності, зменшенню навантаження на персонал і забезпеченню вищої якості надання медичних послуг.

Результати дослідження знайшли відображення у виступах на науково-практичних конференціях та круглих столах кафедри менеджменту та публічного управління.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та сутність регламентування роботи персоналу у закладах охорони здоров'я

Регламентування роботи персоналу в закладах охорони здоров'я є важливим аспектом управлінської діяльності, що охоплює взаємодію керівника з працівниками або командами в специфічному контексті для досягнення визначених цілей. Керівник виконує ключову функцію в розробці стратегії управління, спрямовуючи та координуючи дії співробітників. Працівники, у свою чергу, повинні дотримуватись встановлених вимог та виконувати завдання в межах своїх повноважень. Керівник може також виконувати деякі функції виконавця для того, щоб краще зрозуміти специфіку роботи.

Основна мета керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку працівників, мотивуючи їх до досягнення спільних цілей. Ця діяльність є творчою, і з підвищенням рівня відповідальності зростають вимоги до інноваційного підходу. Таким чином, суть роботи керівника полягає в організації та управлінні колективом, розвитку працівників і, при необхідності, впливі на їхню поведінку, включаючи справедливую оцінку їхніх зусиль.

Керівник є відповідальним за створення ефективної системи управління персоналом, що забезпечує досягнення цілей закладу. Основні функції керівника в цій сфері включають [3, с. 15]:

- планування персоналу – визначення потреб закладу охорони здоров'я в кадрах з урахуванням поточних та майбутніх запитів, а також можливостей ринку праці. Розробка плану найму та навчання.
- наймання персоналу – забезпечення залучення кваліфікованих спеціалістів, які відповідають вимогам закладу. Створення системи відбору та оцінки кандидатів.

- оцінка персоналу – регулярна оцінка результатів роботи працівників.

Розробка об'єктивної системи оцінювання.

- розвиток персоналу – організація навчання та підвищення кваліфікації працівників. Створення плану розвитку, що відповідає потребам закладу.

- мотивація персоналу – стимулювання працівників до продуктивної роботи. Розробка мотиваційної системи, яка сприятиме досягненню цілей закладу.

- оплата праці – формування справедливої та конкурентоспроможної системи оплати праці. Розробка системи, що відповідає потребам працівників та фінансовим можливостям закладу.

- соціальне забезпечення – надання соціальних гарантій, що сприяють благополуччю працівників. Створення системи соціального забезпечення, яка враховує потреби співробітників.

Керівник також повинен сприяти формуванню позитивного мікроклімату в закладі, що сприятиме ефективній роботі команди. Він має дотримуватись принципів справедливості та відкритості у своїх рішеннях, підтримуючи прозорі відносини з працівниками.



Рис. 1.1. Функції керівників в регламентуванні роботи персоналу [5, с. 74]

Для досягнення ефективності в роботі закладів охорони здоров'я керівник має гармонізувати інтереси як окремих працівників, так і колективів, вирішуючи

управлінські завдання без конфліктів. У своїй діяльності він виконує кілька важливих ролей:

- адміністратор – керівник реалізує свої повноваження для забезпечення стабільного функціонування організації, розробляючи кадрову політику, що охоплює набори, підбір, навчання та розподіл персоналу;
- організатор – створює умови для продуктивної роботи та координації дій співробітників, які займаються управлінням та наданням послуг. Це вимагає чіткого розуміння цілей, визначення основних завдань, а також оцінки ресурсів і методів їх реалізації;
- спеціаліст – керівник повинен мати професійну підготовку та досвід у своїй сфері, щоб ефективно ставити завдання, проводити аналіз і контролювати виконання;
- інформаційний центр – керівник виступає як споживач, генератор і передавач інформації, отримуючи дані з різних джерел та надаючи інформацію зовнішнім організаціям і своїм співробітникам;
- вихователь – керівник повинен впливати не лише через накази, а й за допомогою переконання, враховуючи виховний аспект своїх рішень.

Сучасні заклади охорони здоров'я змушені адаптуватися до нових умов, зокрема воєнного стану та цифрової економіки. Чинники, які забезпечують успіх на ринку, також є критично важливими для виживання організації, і всі вони пов'язані з діяльністю працівників. Основними факторами, що сприяють успіху, є наступні [9, с. 26]:

- кваліфікація та навички працівників. У світі, де технології швидко змінюються, важливо, щоб персонал мав необхідні знання для виконання своїх обов'язків. Організації повинні інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників;
- мотивація та залученість. Мотивовані працівники, які відчують себе частиною команди, демонструють вищу продуктивність і ініціативність. Для цього заклади повинні створювати сприятливий мікроклімат, забезпечувати

справедливу оплату та соціальні гарантії, а також пропонувати можливості для професійного зростання;

- співпраця та командна робота. В умовах сучасного світу, де часто потрібно працювати в командах, важливо, щоб працівники могли ефективно співпрацювати. Заклади охорони здоров'я мають формувати культуру співпраці та забезпечувати належне управління командами;
- креативність та інноваційність. У конкурентному середовищі важливо, щоб організації підтримували інноваційні процеси. Для цього необхідно створити умови, які сприятимуть розвитку креативності серед працівників.



Рис. 1.2. Основними факторами, що сприяють успіху закладу охорони здоров'я [10]

Сучасний ринок ставить перед закладами охорони здоров'я нові виклики, вирішення яких вимагає інноваційних та креативних підходів. У цьому контексті особливо важливими є питання переорієнтації кадрової роботи. Завдання, пов'язані з підвищенням ефективності роботи та оптимальним використанням обмежених кадрових ресурсів, стали критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації закладів до змін у економічному середовищі.

Сьогоднішні можливості науково-технічного прогресу значною мірою залежать від активної участі всіх працівників – від лікарів до адміністративного персоналу. Сучасні технології вимагають не лише високої кваліфікації та

виконавчої дисципліни, а й творчого підходу до роботи, що включає активний пошук шляхів оптимізації процесів.

Багато закладів охорони здоров'я почали впроваджувати системи конкурсного відбору на керівні посади та інвестувати в підвищення якості відбору керівників. Зростають витрати на навчання персоналу, активно застосовуються професійні відбори, а також налагоджується співпраця з консультаційними центрами з управління персоналом. Однак ці заходи часто виявляються недостатніми для повноцінної адаптації до умов ринкової діяльності.

Управління персоналом, як складний соціально-економічний процес, має багатоаспектну природу. Для глибокого розуміння його сутності важливо досліджувати різні аспекти цього управління. Управління персоналом є однією з ключових функцій в організації, що перебуває на одному рівні з загальним управлінням. Основними завданнями цієї функції є визначення місії, цілей та стратегії розвитку закладу, планування його діяльності, організація процесів та контроль за виконанням встановлених планів.



Рис. 1.3. Основні завдання управління персоналом в організації [18, с. 72]

Розуміння важливості управління персоналом для закладів охорони здоров'я є очевидним. Усі бізнес-процеси, починаючи від формування медичних послуг і закінчуючи адміністративним забезпеченням і логістикою, залежать від людей. Це охоплює проектування лікувальних програм, розробку медичних технологій, організацію процесів надання послуг та їх безпосереднє виконання. Усі ці ключові етапи реалізуються завдяки зусиллям працівників.

Управління цими процесами здійснюється через вплив на поведінку співробітників за допомогою різних методів і стратегій. Управління персоналом можна розглядати як систему взаємопов'язаних організаційних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормальної роботи, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу закладу.

Ця система складається з кількох підсистем, які тісно взаємодіють між собою. Вплив на одну з підсистем, наприклад, на організацію праці, може призвести до змін у всіх інших аспектах управління.

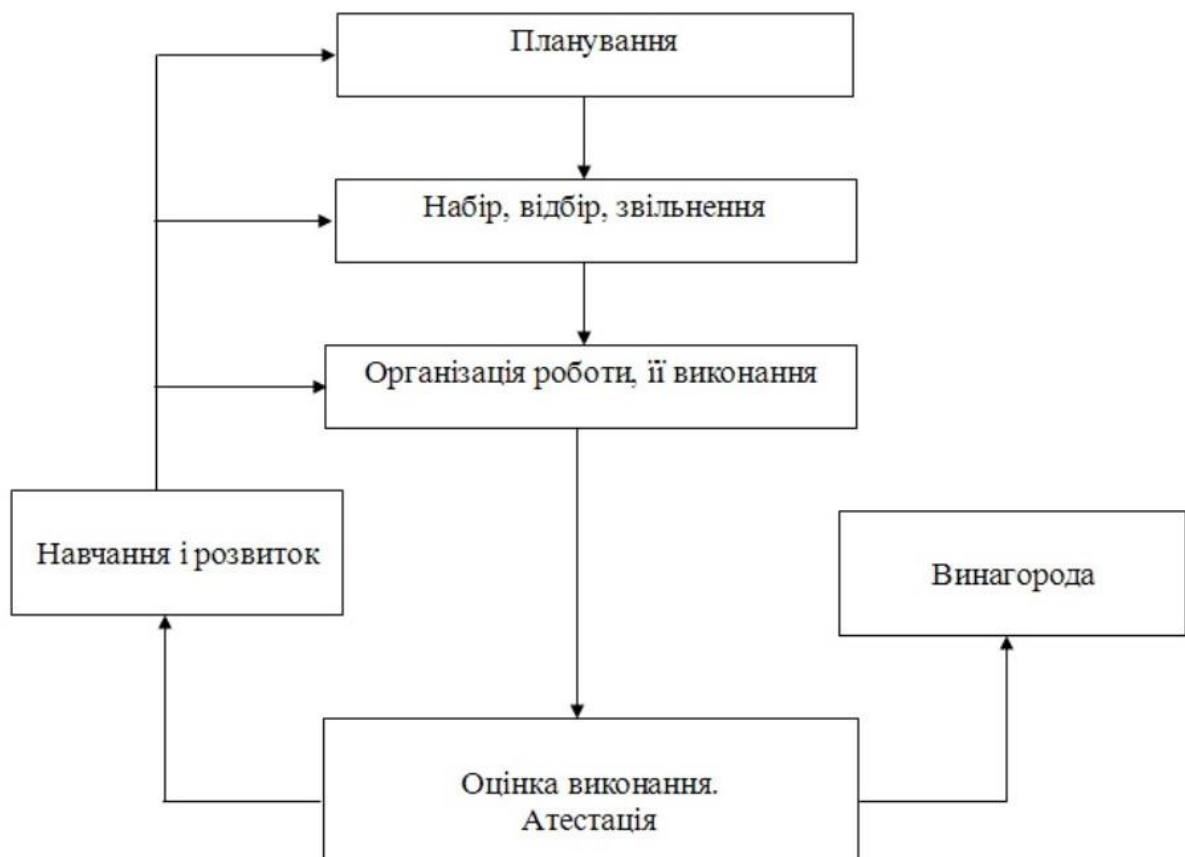


Рис. 1.4. Схема процесів управління персоналу в медичному закладі
[26, с. 75]

На схемі представлена система управління персоналом, що складається з чотирьох основних компонентів:

1. Планування персоналу, що передбачає оцінку потреб закладу в кадрах, а також розробку планів щодо найму, навчання та розвитку працівників.
2. Наймання та оцінка – це процес залучення кваліфікованих спеціалістів та регулярна оцінка їхньої роботи.
3. Розвиток, мотивація та оплата – передбачає забезпечення навчання працівників, стимулювання їх до продуктивної діяльності та формування справедливої і конкурентоспроможної системи оплати праці.
4. Сприятливий мікроклімат через забезпечення справедливості в управлінських рішеннях, а також прозорості у відносинах з працівниками.

Управління персоналом охоплює організаційно-адміністративні аспекти, пов'язані з діяльністю закладів, а також соціальні відносини, що стосуються управління людськими ресурсами. Цю сферу вивчають і впроваджують менеджери на всіх рівнях організаційної структури, від вищого до нижчого, включаючи великі та малі підрозділи. Інструменти та методи управління персоналом вважаються ключовими для ефективного використання людських ресурсів закладу.

Сучасні стратегії управління персоналом відкривають нові можливості для вирішення основних завдань організації. Серед цих можливостей важливою є підвищення професійної підготовки працівників, поліпшення взаємодії між різними підрозділами та розширення стратегічних аспектів у функціонуванні організації.

Основною метою управління персоналом залишається максимальне використання потенціалу кожного співробітника, який розглядається як комплексна характеристика його здатності бути активним учасником виробничого процесу. Потенціал працівника складається з численних елементів і визначається структурною єдністю всіх його складових [29, с. 96].

Визначаючи масштаби розвитку та ресурсні можливості організацій, можна стверджувати, що процеси управління персоналом можуть бути або більш детально диференційованими, або інтегрованими в загальні управлінські процеси. Проте найважливішим є чітке визначення відповідальних осіб за кожен етап, формулювання їхніх обов'язків у посадових інструкціях та забезпечення контролю за якістю і своєчасністю виконання завдань.

1.2. Методичні підходи до регламентування трудових процесів у медичних установах

Дослідження правового регулювання трудових процесів у медичних установах є відповіддю на сучасні виклики системи охорони здоров'я, зокрема на реформування галузі, зміни в структурі управління та організації роботи медичних закладів, а також на впровадження нових моделей фінансування. Медичні працівники відіграють ключову роль у забезпеченні високої якості медичних послуг, тому необхідно чітко регламентувати їхні трудові права та обов'язки для підвищення ефективності системи охорони здоров'я.

Зміни в законодавстві, які спрямовані на децентралізацію медичних послуг, створюють нові умови для трудових відносин медиків. Це вимагає наявності чіткої нормативної бази, що регулює робочий час, умови праці, соціальні гарантії, відповідальність та захист прав працівників. Пандемія COVID-19 ще раз підкреслила важливість належного регулювання праці медичних працівників, які працюють в умовах підвищеного ризику для свого здоров'я та життя.

На міжнародному рівні акцентується увага на питаннях безпеки праці медиків, забезпечення їхніх прав на гідні умови праці та соціальний захист. Це стає важливим орієнтиром для реформування української системи охорони здоров'я. У зв'язку з цим, дослідження правових аспектів трудових відносин медичних працівників набуває особливої актуальності, оскільки воно вимагає не лише аналізу існуючих проблем, але й розробки рекомендацій щодо

вдосконалення правового регулювання в умовах трансформації медичної галузі в Україні.

Трудові відносини в медичних установах мають багато спільного з відносинами в інших галузях економіки, але містять і специфічні вимоги. Прийняття медичного працівника на роботу відбувається на основі укладення трудового договору відповідно до загальних норм Кодексу законів про працю України.

Серед особливостей, що стосуються медичної сфери, є необхідність надання додаткових документів, крім диплома про вищу медичну освіту. Лікарі повинні надати копії посвідчення про присвоєння звання лікаря-спеціаліста та сертифіката кваліфікаційної категорії. Це зумовлено тим, що протягом перших п'яти років самостійної практики після інтернатури лікарі мають звання лікаря-спеціаліста, що визначається наказом МОЗ України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 № 446. Після завершення п'ятирічного терміну лікар зобов'язаний пройти атестацію для отримання кваліфікаційної категорії, яка зазвичай присвоюється в такій послідовності: друга, перша та вища. Успішне проходження атестації або підтвердження вже наявної категорії дає лікарю право отримати сертифікат, дійсний протягом п'яти років. Ці сертифікати та посвідчення є важливими документами, що підтверджують професійні кваліфікації лікаря, тому їх копії мають бути подані роботодавцеві разом з дипломом.

Крім того, відповідно до того ж наказу МОЗ, особи, які не працювали за спеціальністю протягом трьох років або не пройшли атестацію у визначені терміни, втрачають право на надання медичної допомоги. Отже, перед прийняттям лікаря на роботу, роботодавець повинен ретельно перевірити терміни дії всіх документів і переконатися, що лікар не має трирічної перерви в трудовій діяльності.

Кожен кандидат на посаду медичного працівника також зобов'язаний пройти обов'язковий попередній медичний огляд, що регулюється наказами МОЗ України № 246 від 21.05.2007 «Про затвердження Порядку проведення

медичних оглядів працівників певних категорій» та № 280 від 23.07.2002 «Щодо організації проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій». Таким чином, претендент на позицію медичного працівника повинен надати довідку про проходження попереднього медичного огляду [34, с. 59].

У медичних установах існують специфічні особливості, що стосуються робочого часу та періодів відпочинку медичних працівників. Згідно зі статтею 51 Кодексу законів про працю, для лікарів та осіб, зайнятих у шкідливих умовах праці, встановлено скорочений робочий тиждень. Це регулюється «Переліком виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці», затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2001 року № 163, де зазначено тривалість робочого тижня для медичного персоналу.

Наприклад, лікар-стоматолог-хірург має робочий тиждень тривалістю 39 годин, лікар-судово-медичний експерт, який працює з трупами, — 30 годин, а лікарі-стоматологи та зубні техніки – 33 години. Лікар-психіатр працює 36 годин на тиждень. Додатково, наказом МОЗ України від 25.05.2006 № 319 встановлено норми робочого часу для окремих категорій медичних працівників, які коливаються від 40 до 33 годин на тиждень, в залежності від специфіки роботи.

Час відпочинку медичних працівників регулюється загальними нормами щодо перерв, вихідних, святкових днів та відпусток. Основна щорічна відпустка за законом становить не менше 24 календарних днів за повний відпрацьований рік. Однак, особливу увагу слід приділити медичним працівникам, які працюють у шкідливих або важких умовах. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1290 від 17.11.1997, ці працівники мають право на додаткові відпустки. Розділ 17 цього документа визначає максимально можливу тривалість таких відпусток, яка може становити від 4 до 11 календарних днів на рік. Конкретні терміни зазвичай регулюються колективним договором.

Особливості охорони праці медичних працівників зумовлені специфікою їхньої діяльності, що пов'язана з підвищеними ризиками для здоров'я та безпеки.

Відповідно до статті 77 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», медичні та фармацевтичні працівники мають право на належні умови праці. Це визначає одну з основних вимог — захист медичного персоналу від шкідливих впливів, таких як інфекційні захворювання, небезпечні хімічні речовини, радіаційне випромінювання та інші ризикові умови.

Законодавство України вимагає обов'язкової атестації робочих місць для оцінки ступеня шкідливості та небезпечності умов праці. На основі отриманих результатів розробляються заходи для захисту здоров'я медичних працівників, а також надання їм додаткових пільг і компенсацій. Ці пільги можуть включати скорочений робочий день, підвищену оплату праці, додаткові відпустки та забезпечення засобами індивідуального захисту, такими як рукавички, маски, халати та окуляри [37, с. 114].

Крім того, важливими аспектами охорони праці є регулярні медичні огляди, профілактичні заходи для зменшення професійних ризиків, а також навчання і інструктажі з безпеки. Усі ці заходи спрямовані на збереження життя, здоров'я та працездатності медичних працівників в умовах їхньої професійної діяльності.

Під час виконання своїх обов'язків медичні працівники підлягають певним обмеженням, що випливають із законодавства та етичних норм. Одним із ключових аспектів є дотримання конфіденційності пацієнтів, що обмежує можливість розголошення інформації про їхній стан здоров'я без їхньої згоди. Також медичні працівники не можуть відмовити в наданні медичної допомоги з дискримінаційних причин чи через особисті переконання.

Їх діяльність також обмежена вимогами щодо кваліфікації, що означає, що вони можуть надавати допомогу лише в межах своїх компетенцій та спеціалізацій. Важливим є також заборона на прийом подарунків або інших винагород від пацієнтів, оскільки це може бути розцінено як конфлікт інтересів або порушення етичних стандартів.

Згідно зі статтею 78 «Основи законодавства України про охорону здоров'я», медичні, фармацевтичні працівники та фахівці з реабілітації мають

певні обмеження під час виконання своїх професійних обов'язків. Їм заборонено отримувати неправомірні вигоди від компаній, що займаються виробництвом або реалізацією лікарських засобів, медичних виробів та засобів реабілітації, а також зразки лікарських засобів, за винятком випадків, пов'язаних із клінічними дослідженнями чи випробуваннями за відповідним договором.

У медичних установах працівникам заборонено рекламувати лікарські засоби або медичні вироби в будь-якій формі, включаючи виписування рецептів на бланках з рекламною інформацією. Вони зобов'язані надавати пацієнтам повну та точну інформацію про доступні в аптеці лікарські засоби з аналогічною діючою речовиною, формою та дозуванням, і не можуть приховувати більш економічні альтернативи.

З огляду на специфіку своєї роботи, медичні працівники можуть нести кримінальну відповідальність у певних випадках. Основними підставами для кримінальної відповідальності є неналежне виконання професійних обов'язків, що призвело до зараження пацієнта вірусом імунодефіциту людини чи іншими невиліковними інфекційними захворюваннями (ст. 131 Кримінального кодексу України), а також розголошення інформації про медичні огляди (ст. 132), незаконна лікувальна діяльність (ст. 138), ненадання медичної допомоги (ст. 139) та інші порушення, що регулюються Кримінальним кодексом.

Професійний статус медичних працівників чітко регламентований законодавством, проте сучасний розвиток медицини створює нові виклики, які перевищують існуючі нормативно-правові акти. Наприклад, залишається неврегульованим питання правового статусу інтернів, які проходять практику в приватних медичних закладах — чи слід вважати їх працівниками, чи лише студентами на безкоштовній практиці.

Крім того, медичні установи часто зацікавлені в підвищенні кваліфікації своїх співробітників, фінансуючи їх участь у професійних заходах, зокрема за кордоном, з умовою подальшого відпрацювання. Проте юридично обов'язкове відпрацювання закріпити не можливо, хоча роботодавець повинен сприяти професійному розвитку своїх працівників [43].

Існує також проблема відповідальності медичних закладів перед пацієнтами у випадку неякісного надання медичної допомоги, особливо коли винний лікар звільняється. Деякі приватні клініки намагаються зобов'язати лікарів усувати недоліки своїми силами та притягати їх до матеріальної відповідальності за компенсації пацієнтам. Однак ці механізми часто не працюють, якщо медичний працівник уникає відповідальності, звільнившись з роботи.

Розвиток медичної сфери вимагає нових підходів до правового регулювання відносин між клініками та лікарями, що, в свою чергу, потребує вдосконалення діючого законодавства. Враховуючи зазначене, слід підкреслити, що правове регулювання трудових відносин медичних працівників має свої особливості, зумовлені специфікою їхньої професійної діяльності.

Сучасні зміни в організації охорони здоров'я та розвитку медичної галузі вимагають постійного оновлення законодавства для вирішення нових проблем, пов'язаних із трудовими відносинами. Однією з найважливіших задач є чітке визначення правового статусу медичних працівників, зокрема інтернів, які проходять практику у приватних медичних закладах. Неврегульованість цього питання створює правові колізії та ускладнює реалізацію трудових прав інтернів.

Крім того, залишається проблемним питання матеріальної відповідальності медичних працівників, особливо в ситуаціях, коли вони звільняються після надання неякісної медичної допомоги. Існуючі механізми відповідальності часто не працюють на практиці, що вимагає оновлення правових норм.

Також роботодавці, які інвестують в підвищення кваліфікації медичного персоналу, стикаються з відсутністю правових можливостей для забезпечення обов'язкового відпрацювання після навчання. Це вимагає додаткових законодавчих ініціатив для захисту інтересів як роботодавців, так і медичних працівників.

Отже, правове регулювання трудових відносин у медичній сфері потребує гнучкості та адаптації до сучасних умов, що дозволить забезпечити ефективне функціонування медичних установ і захист прав як працівників, так і пацієнтів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Характеристика діяльності закладу охорони здоров'я

«Державна установа "Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області" є самостійним державним багатoproфільним закладом охорони здоров'я. Установа забезпечує надання кваліфікованої амбулаторної та стаціонарної медичної допомоги, а також проводить медичні огляди та реабілітацію для прикріпленого контингенту та інших громадян на основі укладених угод відповідно до законодавства України» [24].

Головною метою установи є надання медичних послуг на найвищому рівні якості, що підтверджує її прагнення до забезпечення безпеки та здоров'я громадян.

До складу об'єднання входять різні підрозділи, що дозволяє охопити широкий спектр медичних послуг (рис. 2.1):

- лікарня;
- клініко-діагностична лабораторія;
- відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування;
- поліклініка;
- терапевтичне відділення стаціонару.
- медична (військово-лікарська) комісія;
- центр психіатричної допомоги та професійного психофізіологічного відбору;
- сектор соціального захисту і супроводу постраждалих та членів їх сімей;
- центр превентивної медицини.

Державна установа "Територіальне медичне об'єднання" по Хмельницькій області є важливим елементом системи охорони здоров'я, надаючи широкий спектр медичних послуг та забезпечуючи високі стандарти якості. Завдяки своїй структурі та спеціалізації, об'єднання здатне ефективно реагувати на потреби населення та забезпечувати належний рівень медичної допомоги.

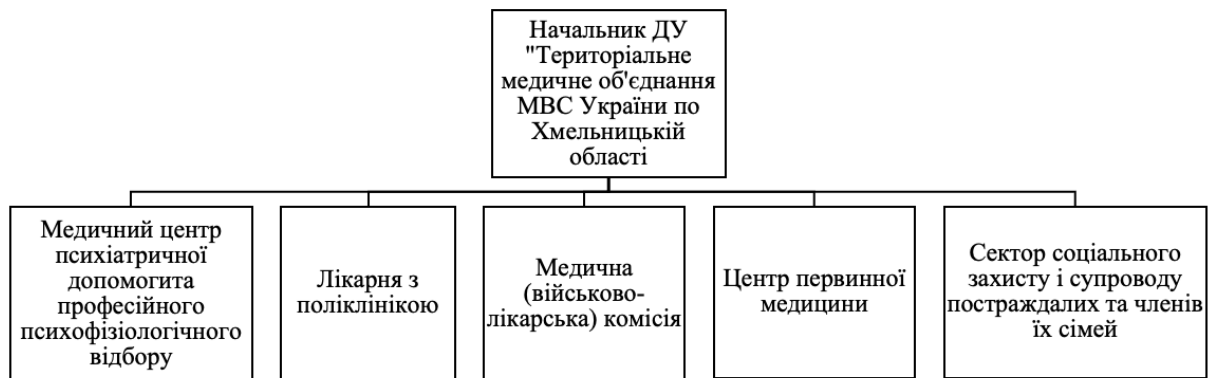


Рис. 2.1. Ієрархічна структура ДУ «Територіальне медичне об'єднання» МВС України по Хмельницькій області [24].

Лікарня (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» є багатoproфільним лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я державного рівня. Основною метою діяльності закладу є забезпечення спеціалізованої амбулаторної та стаціонарної медичної допомоги. Заклад обслуговує осіб, які мають право на медичне обслуговування відповідно до чинного законодавства України та нормативно-правових актів.

«Діяльність лікарні (з поліклінікою) спрямована на реалізацію місії закладу – забезпечення надання медичних послуг найвищої якості, спрямованих на профілактику, діагностику, лікування та реабілітацію пацієнтів. Заклад забезпечує комплексний підхід до медичного обслуговування, включаючи профілактичні, діагностичні, лікувальні та відновлювальні заходи» [24].

До складу лікарні входять: поліклініка, терапевтичне відділення, відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування, а також клініко-

діагностична лабораторія (рис. 2.2.). Таке структурування дозволяє забезпечити надання повного спектру медичних послуг для пацієнтів із різноманітними потребами.

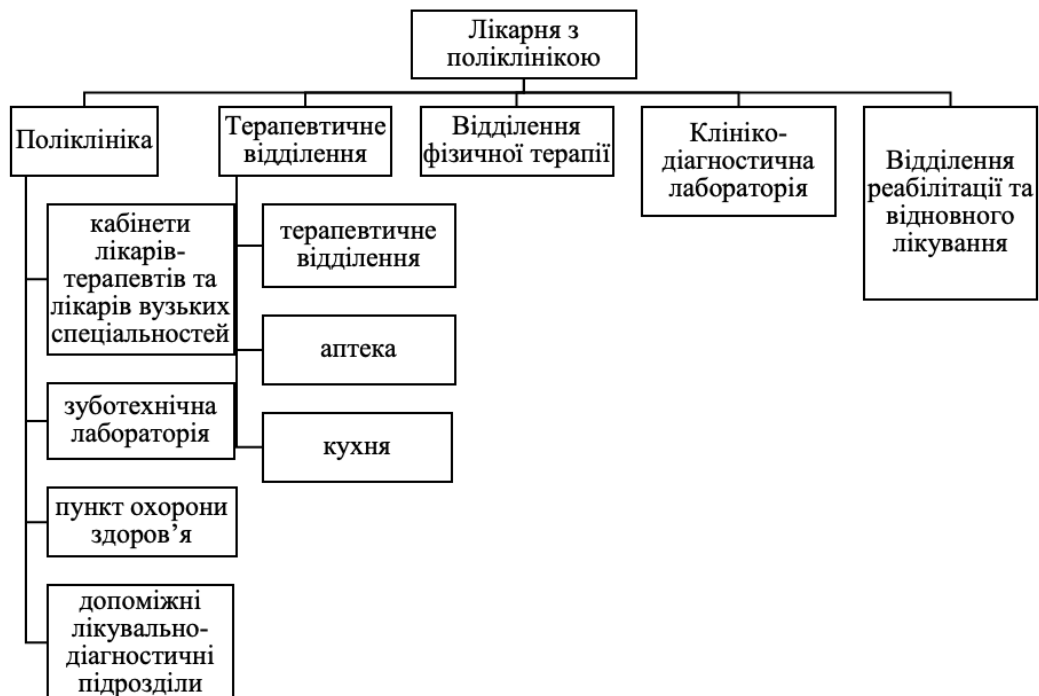


Рис 2.2. Організаційна структура лікарні з поліклінікою [24].

Поліклініка є одним із ключових підрозділів лікарні. Її діяльність спрямована на амбулаторне обслуговування пацієнтів, профілактику захворювань та надання консультацій спеціалістів. У поліклініці функціонують кабінети лікарів-терапевтів та лікарів вузьких спеціальностей, таких як кардіологи, неврологи, хірурги, офтальмологи та інші.

Поліклініка є структурним підрозділом лікарні (з поліклінікою) та виконує важливу роль у забезпеченні населення амбулаторною медичною допомогою. Основною метою її діяльності є надання медичних послуг найвищої якості, орієнтованих на задоволення потреб пацієнтів.

Поліклініка надає широкий спектр послуг, які включають консультації лікарів різних спеціальностей, виконання лікувальних процедур, проведення діагностичних досліджень, а також амбулаторні оперативні втручання. Тут пацієнти мають доступ до таких методів діагностики, як рентгенологічні

дослідження, ультразвукова діагностика, а також функціональна діагностика для оцінки роботи різних систем організму.

Особливістю діяльності поліклініки є її багатофункціональність, яка дозволяє надавати допомогу як для профілактики захворювань, так і для їх лікування. Пацієнти можуть скористатися обслуговуванням за комплексними програмами, які охоплюють повний цикл медичного супроводу.

«У складі поліклініки функціонують кабінети дільничних терапевтів, які забезпечують первинну медичну допомогу. Крім цього, пацієнти можуть отримати кваліфіковану допомогу від лікарів вузьких спеціальностей, серед яких кардіологи, неврологи, хірурги, офтальмологи, стоматологи та інші. Це дозволяє ефективно вирішувати широкий спектр медичних проблем на місці, без потреби звертатися до інших закладів» [24].

До структури поліклініки також входить пункт охорони здоров'я, який відповідає за профілактичну роботу та моніторинг стану здоров'я пацієнтів. Завдяки цьому забезпечується раннє виявлення захворювань і зниження ризиків їх ускладнень.

Діяльність поліклініки підтримується допоміжними лікувально-діагностичними підрозділами, які забезпечують виконання лабораторних та інструментальних досліджень. Наявність цих підрозділів дозволяє проводити оперативну діагностику та призначати ефективне лікування.

Поліклініка оснащена сучасною медичною апаратурою, яка дозволяє проводити точну діагностику та надавати якісну допомогу. Високотехнологічне обладнання дає змогу виконувати складні процедури з мінімальним ризиком для пацієнтів, що відповідає сучасним стандартам охорони здоров'я.

Сучасні можливості поліклініки також включають амбулаторні оперативні втручання, які проводяться за мінімально інвазивними методиками. Це дозволяє зменшити час перебування пацієнта в закладі та забезпечує швидке повернення до звичайного ритму життя.

У поліклініці реалізуються профілактичні програми, спрямовані на попередження захворювань серед населення. Регулярні медичні огляди та консультації дозволяють виявляти ризики та запобігати їх розвитку.

Організація роботи поліклініки передбачає індивідуальний підхід до кожного пацієнта. Це досягається завдяки високій кваліфікації медичного персоналу, який орієнтується на новітні досягнення в медицині та дотримується етичних норм.

Таким чином, поліклініка лікарні є сучасним і багатофункціональним медичним підрозділом, який забезпечує населення доступними, якісними та ефективними медичними послугами. Її діяльність спрямована не лише на лікування хвороб, але й на їх профілактику та покращення загального стану здоров'я пацієнтів. Поліклініка постійно вдосконалюється, впроваджуючи новітні технології та підходи до організації медичної допомоги.

«Додатково, у складі поліклініки є пункт охорони здоров'я, зуботехнічна лабораторія та допоміжні лікувально-діагностичні підрозділи. Зуботехнічна лабораторія забезпечує виготовлення та ремонт стоматологічних протезів, що дозволяє надавати якісні послуги у сфері стоматології.

Терапевтичне відділення лікарні надає стаціонарну допомогу пацієнтам із різними захворюваннями. Це відділення забезпечене всім необхідним для ефективного лікування та перебування пацієнтів, включаючи аптеку та кухню, які сприяють комфортному перебуванню пацієнтів» [24].

Обслуговування у відділенні надається як особам, які мають право на медичне забезпечення відповідно до законодавства у закладах охорони здоров'я МВС, так і пацієнтам на платній основі.

Структура терапевтичного відділення включає ліжка терапевтичного та неврологічного профілю, а також палату інтенсивної терапії та динамічного спостереження. Це забезпечує широкий спектр можливостей для лікування пацієнтів із різними захворюваннями та станами.

Основною метою діяльності відділення є стабілізація стану пацієнтів, покращення їхнього здоров'я та профілактика ускладнень. Тут проводиться

лікування пацієнтів із захворюваннями різних органів і систем, таких як дихальна, травна, серцево-судинна, нервова системи, нирки та сечовивідні шляхи.

Важливе місце займає лікування патологій центральної та периферичної нервової системи, хвороб опорно-рухового апарату, порушень обміну речовин і захворювань ендокринних залоз. Завдяки комплексному підходу терапевтичне відділення забезпечує індивідуальний підхід до кожного пацієнта, виходячи з його клінічного стану.

Наявність палати інтенсивної терапії дозволяє проводити лікування пацієнтів із важкими захворюваннями, які потребують постійного моніторингу та динамічного спостереження. Це забезпечує максимальну безпеку та ефективність лікування у критичних ситуаціях.

Діяльність відділення базується на використанні сучасних методів діагностики та лікування. У роботі застосовується високотехнологічне обладнання, що дозволяє проводити необхідні дослідження та процедури на високому рівні.

У відділенні працюють висококваліфіковані фахівці, які мають великий досвід у лікуванні захворювань терапевтичного та неврологічного профілю. Медичний персонал відділення орієнтований на дотримання сучасних стандартів медичної допомоги та етичних принципів у роботі з пацієнтами.

Важливою складовою діяльності терапевтичного відділення є міждисциплінарна співпраця, яка дозволяє залучати до лікування фахівців інших спеціальностей. Такий підхід забезпечує комплексний характер медичної допомоги, що сприяє більш швидкому одужанню пацієнтів.

Таким чином, терапевтичне відділення виконує важливу функцію в структурі лікарні (з поліклінікою), надаючи стаціонарну медичну допомогу високої якості. Його діяльність спрямована на збереження та відновлення здоров'я пацієнтів, покращення якості їхнього життя та забезпечення безпеки медичних послуг.

Відділення фізичної терапії, реабілітації та відновного лікування спеціалізується на відновленні здоров'я пацієнтів після травм, захворювань та оперативних втручань. У відділенні використовуються сучасні методики фізичної реабілітації, які сприяють якнайшвидшому одужанню пацієнтів.

Клініко-діагностична лабораторія лікарні виконує широкий спектр лабораторних досліджень, необхідних для встановлення точних діагнозів і моніторингу стану здоров'я пацієнтів. Вона оснащена сучасним обладнанням, яке гарантує високу точність та швидкість отримання результатів.

«Лікарня (з поліклінікою) функціонує відповідно до сучасних стандартів надання медичних послуг, постійно впроваджуючи нові технології та підходи до лікування і діагностики. Медичний персонал закладу є високо кваліфікованим, що забезпечує професійний підхід до кожного пацієнта.

Заклад також приділяє велику увагу профілактиці захворювань серед обслуговуваного населення. Профілактичні заходи включають регулярні медичні огляди, вакцинацію, популяризацію здорового способу життя та ранню діагностику захворювань» [24].

Діяльність лікарні спрямована на забезпечення комфортних умов для пацієнтів. Усі підрозділи лікарні оснащені сучасним медичним обладнанням, яке дозволяє забезпечувати високий рівень медичних послуг. Заклад постійно вдосконалює свою матеріально-технічну базу та розширює спектр послуг.

Важливою складовою діяльності лікарні є співпраця з іншими медичними установами, науково-дослідними центрами та закладами освіти. Це дозволяє лікарні обмінюватися досвідом, впроваджувати новітні методики лікування та підвищувати кваліфікацію медичного персоналу.

Окрім лікувальної та профілактичної діяльності, заклад здійснює реабілітаційні заходи, які спрямовані на відновлення фізичного та психологічного здоров'я пацієнтів. Завдяки сучасним підходам до реабілітації, лікарня забезпечує скорочення термінів відновлення пацієнтів і підвищення ефективності лікування.

Лікарня (з поліклінікою) активно працює над удосконаленням організації своєї роботи. Вона впроваджує сучасні системи управління персоналом, які дозволяють оптимізувати розподіл робочого часу та покращити якість обслуговування.

Важливим аспектом діяльності лікарні є постійний контроль за якістю медичних послуг. Це включає аналіз задоволеності пацієнтів, моніторинг ефективності лікування та оцінку професійної діяльності медичного персоналу.

Усі підрозділи лікарні функціонують у тісній взаємодії, що забезпечує комплексний підхід до лікування кожного пацієнта. Такий підхід дозволяє не лише лікувати захворювання, але й запобігати їхньому виникненню, проводити реабілітацію та підтримувати здоров'я пацієнтів на високому рівні.

Таким чином, діяльність лікарні (з поліклінікою) спрямована на забезпечення населення якісними, доступними та сучасними медичними послугами. Це досягається завдяки кваліфікованому персоналу, сучасному обладнанню та високим стандартам організації роботи.

Заклад постійно розвивається, вдосконалюючи процеси надання медичної допомоги, підвищуючи рівень професіоналізму персоналу та впроваджуючи нові підходи до профілактики, лікування та реабілітації.

2.2. Оцінка ефективності існуючих підходів до регламентування

Оцінка ефективності існуючих підходів до регламентування роботи персоналу медичного закладу є важливим аспектом управління, адже чітке регламентування забезпечує високу якість надання медичних послуг, оптимізацію робочого часу та дотримання місії закладу. У випадку Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» регламентування ґрунтується на функціональному розподілі між структурними

підрозділами, забезпеченні спеціалізованої допомоги та інтеграції сучасного медичного обладнання.

Якість медичних послуг є ключовим показником ефективності роботи будь-якого закладу охорони здоров'я, включаючи Лікарню (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області». «Основним завданням закладу є надання медичної допомоги на найвищому рівні, що відповідає стандартам сучасної медицини. Це досягається завдяки поєднанню високого рівня професійної підготовки медичного персоналу, наявності сучасного обладнання, чіткої організації роботи підрозділів та орієнтації на пацієнта» [24].

У поліклінічному підрозділі лікарні забезпечується широкий спектр амбулаторних послуг, таких як консультації вузькопрофільних фахівців, функціональна діагностика, рентгенологічні та ультразвукові дослідження. Якість цих послуг підтримується за рахунок використання сучасної апаратури, яка дозволяє проводити високоточні діагностичні дослідження. Наприклад, ультразвукова діагностика дозволяє виявляти патології внутрішніх органів на ранніх стадіях, що сприяє своєчасному лікуванню та запобіганню ускладнень.

У терапевтичному відділенні увага зосереджена на лікуванні пацієнтів із широким спектром захворювань, включаючи патології дихальної, травної, серцево-судинної систем, опорно-рухового апарату, нервової системи та ендокринних залоз. Особливістю роботи відділення є функціонування палати інтенсивної терапії, що дозволяє надавати допомогу пацієнтам у важкому стані. Це забезпечує безпеку лікування та підвищує шанси на швидке одужання пацієнтів.

Якість надання медичних послуг оцінюється за кількома основними критеріями: точність діагностики; швидкість обслуговування; індивідуальний підхід; рівень професійності персоналу.

Ефективність цих заходів підтверджується високим рівнем задоволеності пацієнтів. Відгуки пацієнтів свідчать про зручність отримання послуг, професіоналізм персоналу та якість медичної допомоги.

Оцінюючи якість медичних послуг у закладі, можна зробити висновок, що вони відповідають сучасним стандартам охорони здоров'я. Однак є аспекти, які можуть бути вдосконалені. Наприклад, необхідність постійного оновлення обладнання та розширення спектру послуг дозволить ще більше підвищити ефективність та доступність медичної допомоги. Крім того, впровадження систем моніторингу задоволеності пацієнтів та збору зворотного зв'язку допоможе оперативно реагувати на потреби пацієнтів і покращувати організацію роботи.

Загалом, якість медичних послуг у Лікарні (з поліклінікою) можна оцінити як високу, з орієнтацією на пацієнта та постійне вдосконалення. Це дозволяє закладу успішно виконувати свою місію, забезпечуючи населення медичною допомогою на високому рівні.

Оптимізація трудових процесів є одним із ключових аспектів ефективного функціонування будь-якого медичного закладу, зокрема Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області». Установі вдалося досягти значного прогресу у впровадженні ефективних механізмів розподілу обов'язків, координації роботи структурних підрозділів та використанні ресурсів. Це забезпечує своєчасне обслуговування пацієнтів, зменшення робочого навантаження на персонал та підвищення загальної якості медичної допомоги.

У лікарні функціонує кілька основних підрозділів: поліклініка, терапевтичне відділення, відділення фізичної терапії та клініко-діагностична лабораторія. Кожен із них чітко розподіляє свої завдання: поліклініка займається первинною амбулаторною допомогою, терапевтичне відділення забезпечує стаціонарне лікування, лабораторія проводить високоточні діагностичні дослідження. Такий поділ дозволяє уникати дублювання функцій та зосереджуватися на профільних напрямках роботи.

Для оцінки ефективності трудових процесів у лікарні було проведено аналіз ключових показників, зокрема завантаженості персоналу, часу обслуговування пацієнтів та ефективності використання ресурсів [31]:

1. Час обслуговування пацієнтів. У поліклініці лікарі приймають у середньому 20-25 пацієнтів на день. Загальний час на прийом одного пацієнта становить 15-20 хвилин, що включає огляд, консультацію та оформлення документації. Оптимізація графіків дозволила скоротити час очікування в черзі до 10-15 хвилин, що відповідає сучасним стандартам.

2. Завантаженість медичного персоналу. У терапевтичному відділенні працюють 10 лікарів і 15 медсестер. Середня завантаженість одного лікаря – 8-10 пацієнтів на день, що є оптимальним з огляду на складність стаціонарного лікування. Медичні сестри обслуговують у середньому 30 пацієнтів на день, виконуючи лікувальні та профілактичні процедури.

3. Коефіцієнт використання ліжкового фонду. У терапевтичному відділенні середня заповнюваність яких становить 85%. Це свідчить про раціональне використання стаціонарних ресурсів і достатню кількість місць для пацієнтів із гострими станами.

4. Ефективність роботи лабораторії. Клініко-діагностична лабораторія обслуговує близько 100 пацієнтів на день, виконуючи до 500 аналізів різного типу. Середній час видачі результатів становить 6-8 годин, а для термінових досліджень – 2-3 години.

Досягнення в медичного закладу в оптимізації:

1. Автоматизація процесів. Впровадження електронних медичних карток дозволило скоротити час оформлення документації на 30%, що зменшило адміністративне навантаження на персонал і дозволило приділяти більше уваги пацієнтам.

2. Гнучкі графіки роботи. Організація роботи в змінному графіку дозволила рівномірно розподілити навантаження між медичними працівниками, особливо у години пікового завантаження.

3. Перепідготовка персоналу. Проведення регулярних навчань дозволило підвищити рівень кваліфікації працівників, що сприяло покращенню якості обслуговування. За останній рік близько 70% персоналу пройшли додаткові курси та тренінги.

Незважаючи на значні успіхи, залишається потреба в подальшій оптимізації, зокрема:

- впровадження більшого рівня автоматизації, включаючи системи штучного інтелекту для підтримки діагностики;
- розширення штату для зниження навантаження на окремих працівників;
- залучення додаткового фінансування для модернізації обладнання.

Загалом, оптимізація трудових процесів у Лікарні (з поліклінікою) показує високу ефективність. Завдяки впровадженню заходів заклад забезпечує оперативність і якість надання медичних послуг, а також створює сприятливі умови для роботи персоналу. У подальшому вдосконалення цих підходів сприятиме ще більшій відповідності діяльності закладу його місії.

«Індивідуальний підхід до пацієнтів є одним із головних принципів роботи Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області». Цей підхід спрямований на задоволення унікальних потреб кожного пацієнта шляхом персоналізації діагностики, лікування та реабілітації. Завдяки впровадженню сучасних методів обслуговування та професійному підходу медичного персоналу, пацієнти отримують якісну допомогу, яка враховує їхні індивідуальні особливості» [31].

1. Детальне вивчення анамнезу пацієнта. Кожен пацієнт проходить детальне обстеження та збір медичного анамнезу. Завдяки цьому лікарі можуть враховувати не лише поточний стан здоров'я, але й попередні захворювання, генетичні фактори та спосіб життя.

2. Персоналізовані лікувальні програми. Заклад пропонує індивідуальні програми лікування, які враховують потреби конкретного пацієнта. Наприклад, у терапевтичному відділенні лікування захворювань серцево-судинної системи розробляється з урахуванням супутніх патологій, способу життя пацієнта та його фізичних можливостей.

3. Реабілітаційні заходи, адаптовані до стану пацієнта. У відділенні фізичної терапії та реабілітації проводяться процедури, які враховують ступінь тяжкості стану пацієнта, його вік та рівень фізичної активності.

За результатами внутрішнього опитування, проведеного серед пацієнтів, які проходили лікування у закладі, 92% респондентів відзначили високий рівень уваги до своїх потреб і задоволеність якістю медичної допомоги.

Середній час, який витрачається на прийом одного пацієнта в поліклініці, становить 20 хвилин. У складних випадках час консультації може бути збільшений до 40 хвилин, що забезпечує ретельне вивчення стану пацієнта та індивідуалізацію рекомендацій.

Згідно з даними терапевтичного відділення, у пацієнтів із серцево-судинними захворюваннями після проходження індивідуально розроблених курсів лікування спостерігається зниження середнього рівня артеріального тиску з 160/100 мм рт. ст. до 130/85 мм рт. ст. у 85% випадків. Лікарня відзначає, що лише 10% пацієнтів повертаються із загостренням стану після проведення індивідуального лікування, що вказує на ефективність персоналізованого підходу та якості реабілітаційних заходів.

В медичному закладі впроваджені заходи для покращення індивідуального підходу:

1. Електронна медична карта пацієнта. Цей інструмент дозволяє зберігати всі дані про пацієнта, включаючи діагнози, проведені процедури, результати аналізів та індивідуальні рекомендації. Завдяки цьому лікарі можуть швидко отримати доступ до повної історії пацієнта та врахувати її при розробці плану лікування.

2. Підвищення кваліфікації медичного персоналу. Протягом року 70% лікарів і медсестер пройшли додаткове навчання, яке включало теми індивідуалізації підходів до лікування.

3. Розширення спектру послуг. Заклад впровадив нові методи діагностики, такі як генетичне тестування, що дозволяє прогнозувати ризики захворювань і розробляти більш точні плани лікування.

Індивідуальний підхід у медичному закладі довів свою ефективність і дозволяє досягти високого рівня задоволеності пацієнтів. Завдяки персоналізації лікувальних та реабілітаційних програм, вдалося зменшити кількість повторних звернень та покращити результати лікування. Разом із впровадженням сучасних технологій та підвищенням кваліфікації персоналу це забезпечує високу якість медичної допомоги. У майбутньому заклад планує продовжувати вдосконалювати цей підхід, розширюючи можливості для більш точної діагностики та індивідуалізації лікування.

Ефективне управління часом у Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» є ключовим фактором, що забезпечує своєчасність і якість медичної допомоги. Часові ресурси в медичній сфері є критично важливими, адже від оперативності обслуговування пацієнтів залежать не лише їхній комфорт, але й ефективність лікування, особливо у випадках гострих станів.

Заклад функціонує за чітко структурованим графіком, який забезпечує рівномірне навантаження на медичних працівників. Зміни лікарів і медсестер сплановані таким чином, щоб уникнути перевантаження в пікові години.

Поліклініка працює за попереднім записом, що знижує ризик утворення черг і скорочує середній час очікування до прийому. Для екстрених випадків передбачені окремі тимчасові інтервали у графіках.

Сучасне обладнання та оптимізація діагностичних процесів дозволяють скоротити час проведення процедур і видачі результатів, що є важливим для своєчасного початку лікування.

Середній час консультації одного пацієнта становить 15-20 хвилин, що включає огляд, надання рекомендацій та оформлення документації. У випадках складних діагнозів або багатокомпонентного лікування час може збільшуватись до 30-40 хвилин, але завдяки попередньому запису це не впливає на загальний графік прийомів.

За день один лікар обслуговує в середньому 20-25 пацієнтів, що є оптимальним для забезпечення якості послуг без перевантаження.

Клініко-діагностична лабораторія обслуговує близько 100 пацієнтів на день. Середній час виконання стандартного аналізу крові або сечі становить 4-6 годин, у термінових випадках результати видаються протягом 2-3 годин. Це дозволяє оперативно почати лікування у випадках невідкладних станів. За результатами внутрішнього моніторингу, середній час очікування пацієнтів у черзі на прийом до лікаря становить 10-15 хвилин, що значно нижче середніх показників для державних медичних закладів. У терапевтичному відділенні передбачені палати інтенсивної терапії, де медичний персонал готовий до роботи у будь-який час. Час реагування на гострий стан пацієнта від моменту виклику медперсоналу до початку надання допомоги становить менше 5 хвилин, що відповідає найвищим стандартам охорони здоров'я.

Таким чином, ефективне управління часом у Лікарні (з поліклінікою) дозволяє забезпечити не лише оперативність надання послуг, але й їхню високу якість. У подальшому планується впровадження новітніх технологій, які ще більше скоротять час надання медичної допомоги та покращать взаємодію між пацієнтами і персоналом.

Висока потреба у медичних послугах в Лікарні (з поліклінікою) зумовлена її багатопрофільним характером та великим спектром медичних послуг. Щодня поліклініка обслуговує в середньому 250-300 пацієнтів, що створює значне навантаження на лікарів і медсестер. Наприклад, терапевти приймають близько 20-25 пацієнтів на день, витрачаючи на кожного в середньому 15-20 хвилин. У складних випадках час консультації може збільшуватися, що викликає затримки у графіку.

У терапевтичному відділенні один лікар відповідає за 8-10 пацієнтів на день, забезпечуючи їхній медичний супровід і контроль. Медсестри, у свою чергу, обслуговують до 30 пацієнтів за зміну, виконуючи процедури, які включають ін'єкції, перев'язки та моніторинг стану здоров'я. Таке навантаження може спричиняти втому, що потенційно знижує ефективність роботи.

Щоб зменшити перевантаження, лікарня впроваджує графіки змін і збільшує кількість молодшого персоналу для виконання рутинних завдань. За останній рік рівень завантаженості лікарів вдалося знизити на 15%, але потреба у додаткових ресурсах залишається.

Сучасна медицина вимагає постійного оновлення стандартів лікування, впровадження новітніх технологій і методів роботи. У Лікарні (з поліклінікою) використовується сучасне обладнання, однак постійне вдосконалення вимагає від персоналу додаткових зусиль. За минулий рік 70% медичних працівників пройшли курси підвищення кваліфікації, що дозволило їм адаптуватися до нових стандартів.

У терапевтичному відділенні впроваджено протоколи лікування, які базуються на доказовій медицині. Це підвищує ефективність лікування, однак вимагає від персоналу додаткового часу для навчання та інтеграції нових методів у повсякденну роботу.

Адаптація до сучасних викликів також включає використання цифрових технологій. Наприклад, впровадження електронних медичних карток дозволило зменшити час оформлення документації на 30%, однак потребувало навчання персоналу роботі з новим програмним забезпеченням.

Фінансування лікарні здійснюється за рахунок державного бюджету, що накладає певні обмеження на можливості модернізації матеріально-технічної бази.

Клініко-діагностична лабораторія обслуговує близько 500 аналізів на день, але значне збільшення кількості пацієнтів може створювати черги та затримки у видачі результатів. Для вирішення цієї проблеми потрібне оновлення обладнання, але через обмеженість фінансування це залишається перспективним завданням.

Обмеження ресурсів також впливають на розширення спектру послуг. Наприклад, впровадження новітніх методів діагностики, таких як генетичне тестування, вимагає значних інвестицій, які заклад поки що не може собі дозволити.

Для забезпечення стійкості та підвищення ефективності роботи медичного закладу необхідно продовжувати зусилля в оптимізації ресурсів. Це включає покращення графіків роботи, автоматизацію рутинних процесів і залучення додаткового фінансування. Також важливо розвивати програми підвищення кваліфікації персоналу, щоб забезпечити відповідність сучасним стандартам.

Незважаючи на існуючі труднощі, Лікарня (з поліклінікою) демонструє здатність адаптуватися до викликів, зберігаючи високий рівень обслуговування пацієнтів. Завдяки цілеспрямованій роботі над вдосконаленням регламентів і управлінням ресурсами заклад продовжує забезпечувати якісну медичну допомогу, задовольняючи зростаючі потреби населення.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка ефективних інструментів регламентування трудових процесів

Ефективне регламентування трудових процесів є одним із ключових завдань управління в сучасних закладах охорони здоров'я. В умовах динамічного розвитку медичної галузі, зростання потреб населення у якісних медичних послугах та збільшення навантаження на медичний персонал, оптимізація та впорядкування трудових процесів стають основними чинниками забезпечення стабільного функціонування закладу. Лікарня (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» не є винятком. Її діяльність спрямована на надання високоякісних медичних послуг, що потребує чітко організованого та ефективного управління трудовими ресурсами.

Регламентування трудових процесів передбачає створення умов для ефективної роботи персоналу, оптимізацію часу обслуговування пацієнтів, мінімізацію стресових ситуацій для працівників і запобігання професійному вигоранню. У випадку багатoproфільного медичного закладу, такого як Лікарня (з поліклінікою), це завдання ускладнюється необхідністю координації роботи численних підрозділів, які мають різні функції: поліклініки, терапевтичного відділення, реабілітаційного підрозділу, лабораторії.

Сучасна система охорони здоров'я ставить перед медичними закладами низку викликів. Серед них можна виділити зростаючий попит на медичні послуги, який перевищує можливості закладу, постійне оновлення стандартів лікування, що вимагає додаткових ресурсів і кваліфікації персоналу, а також обмеженість фінансування, яка впливає на модернізацію обладнання та впровадження новітніх технологій. Ці виклики потребують ефективних

управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення регламентування трудових процесів.

«Важливою складовою регламентування є оптимізація трудового часу. У закладі щоденно обслуговується значна кількість пацієнтів, що створює високий рівень завантаженості лікарів і медсестер. Для забезпечення своєчасного обслуговування пацієнтів необхідно розробити механізми, які дозволяють рівномірно розподіляти робоче навантаження, скорочувати час очікування та підвищувати продуктивність праці персоналу» [36, с. 25].

Крім того, впровадження новітніх технологій та автоматизація рутинних процесів сприятимуть зниженню адміністративного навантаження на медичних працівників. Наприклад, використання електронних медичних карток, системи електронного запису на прийом та автоматизованих систем моніторингу роботи персоналу дозволяє ефективніше використовувати час, уникати помилок і забезпечувати швидкий доступ до необхідної інформації.

У процесі регламентування також необхідно враховувати потребу в стандартизації процедур. Чітко прописані протоколи лікування та діагностики дозволяють уникнути дублювання функцій, покращують координацію між підрозділами та забезпечують якісне обслуговування пацієнтів. Водночас, стандарти мають бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до змінних умов роботи та сучасних викликів, таких як сезонні спалахи захворювань або збільшення кількості екстрених випадків.

Індивідуальний підхід до регламентування праці також є важливим аспектом. Кожен підрозділ лікарні має свої особливості роботи, тому регламенти повинні враховувати специфіку виконання функцій, завантаженість персоналу та рівень відповідальності працівників. Наприклад, у терапевтичному відділенні особливу увагу слід приділити часу реагування на критичні стани пацієнтів, а в поліклініці — організації ефективної маршрутизації пацієнтів.

У розробці ефективних інструментів регламентування особливе значення має аналіз ключових показників діяльності закладу. Серед них — середній час обслуговування пацієнтів, рівень завантаженості персоналу, коефіцієнт

використання ресурсів, задоволеність пацієнтів. Ці показники дозволяють оцінити існуючі підходи та визначити напрямки для вдосконалення.

Таким чином, розробка ефективних інструментів регламентування трудових процесів є комплексним завданням, яке передбачає впровадження сучасних технологій, стандартизацію процедур, оптимізацію використання ресурсів та індивідуальний підхід до організації праці. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи закладу, забезпеченню високої якості медичних послуг і задоволеності пацієнтів, що відповідає місії та цілям Лікарні (з поліклінікою).

На основі аналізу характеристики діяльності закладу охорони здоров'я та оцінки ефективності існуючих підходів до регламентування роботи медичного персоналу, можна запропонувати такі інструменти, які сприятимуть підвищенню ефективності організації праці, зменшенню навантаження на працівників та покращенню якості надання медичних послуг: впровадження системи електронного управління трудовими процесами, стандартизація процедур і створення гнучких регламентів, розробка індивідуальних планів праці та оцінка результативності персоналу, збалансування графіків роботи та розширення штату молодшого медичного персоналу, інвестиції в навчання персоналу та підвищення кваліфікації, оптимізація використання ресурсів і модернізація обладнання.

«Впровадження системи електронного управління трудовими процесами є одним із найефективніших способів оптимізації роботи медичних закладів. У Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» електронна система управління може стати ключовим інструментом для автоматизації рутинних завдань, покращення координації між підрозділами та підвищення якості медичних послуг» [44, с. 19].

Основною метою впровадження таких систем є скорочення адміністративного навантаження на персонал, зниження ризику помилок, пов'язаних із людським фактором, та оптимізація використання ресурсів.

Електронна система управління дозволяє створити інтегровану платформу, де поєднуються функції планування, моніторингу та контролю трудових процесів.

Основні компоненти системи електронного управління є наступні [37, с. 114]:

1. Електронні медичні картки пацієнтів. Електронні медичні картки дозволяють зберігати повну інформацію про пацієнта: історію хвороби, результати аналізів, призначення лікаря, виконані процедури. Завдяки цій системі лікарі мають миттєвий доступ до необхідної інформації, що скорочує час на оформлення документації та мінімізує ризик втрати даних. За попередніми оцінками, впровадження електронних карток може зменшити час оформлення пацієнта на 30%, що вивільняє додатковий час для лікаря.

2. Система електронного запису на прийом. Електронний запис дозволяє пацієнтам самостійно обирати зручний час для прийому через веб-платформу або мобільний додаток. Це значно зменшує черги у реєстратурі та сприяє рівномірному розподілу навантаження на лікарів. У години пікового завантаження ця система допомагає скоротити час очікування у черзі з 30 хвилин до 10-15 хвилин.

3. Автоматизований розклад роботи персоналу. Система планування дозволяє створювати гнучкі графіки для лікарів і медсестер, враховуючи кількість записаних пацієнтів, наявність екстрених випадків і пікові години навантаження. Такий підхід забезпечує більш рівномірне розподілення завантаження серед працівників та зменшує ризик перевтоми.

4. Моніторинг завантаженості підрозділів. Електронна система управління надає можливість в реальному часі відстежувати завантаженість різних відділень лікарні, включаючи поліклініку, терапевтичне відділення та лабораторію. Це дозволяє керівництву оперативно реагувати на перевантаження персоналу та перерозподіляти ресурси.

5. Аналітичні звіти. Електронна система автоматично генерує звіти про ефективність роботи персоналу, рівень задоволеності пацієнтів, час

обслуговування та використання обладнання. Ця інформація допомагає ідентифікувати слабкі місця у процесах та вдосконалювати їх.

Перевагами впровадження електронної системи є [34, с. 59]:

1. Покращення якості обслуговування пацієнтів. Завдяки автоматизації процесів пацієнти отримують швидший доступ до медичних послуг, менше часу витрачають на очікування, а лікарі можуть більше уваги приділяти їх лікуванню.
2. Ефективне використання ресурсів. Електронна система дозволяє оптимізувати використання медичного обладнання, знижуючи час простою до мінімуму. Наприклад, діагностичне обладнання може бути більш рівномірно завантажено завдяки попередньому плануванню обстежень.
3. Зниження адміністративного навантаження. Лікарі та медсестри звільняються від рутинного заповнення паперових документів, що дозволяє їм приділяти більше часу лікуванню пацієнтів.
4. Підвищення прозорості та безпеки. Усі дані про пацієнтів та процеси зберігаються у захищеній базі, що знижує ризик втрати інформації та підвищує відповідальність персоналу.

Дослідження у подібних медичних закладах показують, що впровадження електронних систем дозволяє скоротити час обслуговування пацієнтів на 20-30%. Крім того, рівень задоволеності пацієнтів якістю обслуговування зростає на 15-20%, оскільки вони отримують послуги швидше та без зайвих затримок.

Хоча впровадження електронної системи управління потребує значних інвестицій і навчання персоналу, довгострокові переваги перевищують витрати. Для ефективного запуску системи необхідно:

- провести навчання для всіх працівників, які будуть користуватися системою;
- забезпечити якісну технічну підтримку для уникнення збоїв у роботі;
- адаптувати систему до специфічних потреб лікарні (з поліклінікою).

Таким чином, впровадження системи електронного управління трудовими процесами стане важливим кроком до вдосконалення роботи медичного закладу. Це дозволить покращити координацію між підрозділами, підвищити

продуктивність праці персоналу та забезпечити високий рівень задоволеності пацієнтів.

Стандартизація процедур та впровадження гнучких регламентів є основою ефективної організації роботи в закладах охорони здоров'я. У Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» стандартизація трудових процесів та регламентів роботи є критично важливою для забезпечення якості медичних послуг, координації між підрозділами та оптимізації навантаження на персонал.

Чітко визначені та уніфіковані процедури дозволяють уникнути непорозумінь у роботі персоналу, запобігти помилкам та гарантувати високу якість надання послуг. Стандартизація процедур охоплює різні аспекти діяльності медичного закладу, включаючи процеси прийому пацієнтів, діагностику, лікування, реабілітацію та ведення документації.

Наприклад, стандарти прийому пацієнтів у поліклініці можуть передбачати обов'язкові етапи: збір анамнезу, проведення основних діагностичних тестів, формування плану лікування та запис рекомендацій у медичну картку. У терапевтичному відділенні стандартизація може включати протоколи реагування на критичні стани, алгоритми інтенсивної терапії або процедури динамічного спостереження за пацієнтами з хронічними захворюваннями [29, с. 96].

Уніфіковані протоколи забезпечують однаковий підхід до лікування всіх пацієнтів відповідно до сучасних медичних стандартів. Це дозволяє уникнути суб'єктивних рішень і покращити прогноз лікування.

Стандартизація процедур дозволяє узгодити дії поліклініки, терапевтичного відділення, реабілітаційного підрозділу та лабораторії, зменшуючи дублювання функцій та підвищуючи оперативність у наданні допомоги.

Чітко прописані алгоритми дій дозволяють персоналу швидко виконувати рутинні завдання, скорочуючи час на прийняття рішень та обслуговування

пацієнтів. Наприклад, стандарти діагностики зменшують час очікування результатів до 2-3 годин для термінових випадків.

Попри важливість стандартизації, сучасна система охорони здоров'я вимагає впровадження гнучких регламентів, які можуть адаптуватися до умов роботи закладу. Гнучкі регламенти передбачають можливість змін у робочих процесах залежно від обставин, таких як сезонні спалахи захворювань, збільшення кількості пацієнтів у пікові періоди чи надзвичайні ситуації.

Гнучкі регламенти дозволяють персоналу швидко змінювати алгоритми роботи залежно від нагальності ситуації. Наприклад, у період підвищення кількості пацієнтів із респіраторними захворюваннями можна збільшити тривалість прийомів терапевтів та скоротити час для планових процедур.

Гнучкі регламенти допомагають рівномірно розподілити навантаження на персонал у пікові години, залучаючи додаткові ресурси або перерозподіляючи обов'язки. Наприклад, під час сезонних спалахів захворювань кількість пацієнтів у поліклініці може зрости на 30-40%, що вимагає збільшення кількості змін або залучення додаткового персоналу.

Гнучкі регламенти дозволяють легко інтегрувати в роботу нові методи діагностики, лікування або автоматизовані системи, які впроваджуються в закладі.

Розробка індивідуальних планів праці та впровадження систем оцінки результативності персоналу є важливими інструментами управління у сучасних закладах охорони здоров'я. У Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» ці заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи медичного персоналу, оптимізацію трудових процесів та покращення якості надання послуг пацієнтам.

У багатопрофільному медичному закладі навантаження на працівників може суттєво змінюватися залежно від сезону, кількості пацієнтів або типу медичних послуг. Індивідуальні плани праці допомагають [20, с. 69]:

- чітко визначити обсяг обов'язків для кожного працівника;

- збалансувати навантаження між працівниками різних відділень;
- врахувати індивідуальні особливості та компетенції медичного персоналу;
- забезпечити прозорість у розподілі задач.

Наприклад, для лікаря-терапевта у поліклініці план може включати кількість консультацій пацієнтів за день, час для виконання діагностичних процедур, участь у профілактичних програмах або адміністративній роботі.

Компоненти індивідуального плану праці:

1. Кількість пацієнтів. Для кожного лікаря визначається оптимальна кількість пацієнтів, яких він може прийняти за зміну. Наприклад, у поліклініці один лікар може обслуговувати 20-25 пацієнтів на день, з урахуванням складності випадків та середнього часу на прийом (15-20 хвилин).
2. Додаткові обов'язки. Плани включають участь у програмах вакцинації, проведення медичних оглядів, складання звітів тощо.
3. Графік роботи. Графік має враховувати пікові години навантаження, наприклад, у періоди сезонних спалахів захворювань, коли кількість пацієнтів може зрости на 30-40%.
4. Індивідуальні завдання. Для кожного працівника можуть бути визначені специфічні цілі, такі як підвищення кваліфікації, впровадження нових методів лікування або участь у науково-дослідній роботі.

Розробка індивідуальних планів праці та системи оцінки результативності персоналу надає численні переваги, які позитивно впливають як на організацію роботи медичного закладу, так і на мотивацію та ефективність працівників.

Однією з основних переваг є підвищення мотивації персоналу. Чітко визначені обов'язки, розподілені між працівниками відповідно до їхніх компетенцій, створюють умови для більш цілеспрямованої роботи. Коли кожен співробітник знає свої задачі, часові рамки для їх виконання і критерії оцінки, він відчуває впевненість у своїй ролі. Крім того, можливість отримати об'єктивну оцінку результатів своєї роботи стимулює прагнення до професійного розвитку та виконання завдань на високому рівні.

Ще однією важливою перевагою є зменшення навантаження на персонал. Завдяки індивідуальним планам праці забезпечується оптимальний розподіл обов'язків серед працівників. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли одні співробітники перевантажені, тоді як інші мають недостатнє навантаження. Збалансованість завдань сприяє покращенню робочого середовища, зниженню стресу та підвищенню продуктивності.

Прозорість і справедливість також є ключовими перевагами таких підходів. Індивідуальні плани праці дають можливість чітко визначити обсяг завдань кожного співробітника, що сприяє уникненню конфліктів і непорозумінь. Водночас системи оцінки результативності дозволяють об'єктивно аналізувати виконану роботу, забезпечуючи справедливість у розподілі винагород чи підвищень. Такий підхід сприяє формуванню довіри між працівниками і керівництвом та зміцнює корпоративну культуру [14].

Нарешті, впровадження індивідуальних планів праці значно підвищує якість медичних послуг. Постійний моніторинг ефективності роботи дозволяє виявляти слабкі місця у трудових процесах та оперативно впроваджувати заходи для їх усунення. Це забезпечує високий рівень обслуговування пацієнтів і сприяє покращенню репутації медичного закладу.

Таким чином, розробка індивідуальних планів праці та оцінка результативності персоналу є багатофункціональним інструментом, який допомагає підвищити мотивацію працівників, забезпечити рівномірне навантаження, створити прозору систему управління та покращити якість послуг, що надаються пацієнтам. Ці заходи сприяють гармонійному функціонуванню закладу охорони здоров'я та формуванню позитивного робочого середовища.

Розробка індивідуальних планів праці та оцінка результативності є важливими складовими ефективного управління персоналом. Ці заходи дозволяють оптимізувати трудові процеси, забезпечити баланс навантаження, мотивувати персонал і підвищити якість медичних послуг. У майбутньому Лікарня (з поліклінікою) планує вдосконалювати ці підходи шляхом

впровадження цифрових систем моніторингу результативності, розширення програм навчання персоналу та подальшої адаптації планів до потреб закладу та пацієнтів.

Збалансування графіків роботи та розширення штату молодшого медичного персоналу є важливими інструментами оптимізації трудових процесів у сучасних медичних закладах. У Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» ці підходи спрямовані на зниження навантаження на персонал, забезпечення високої якості медичних послуг і створення комфортних умов для працівників та пацієнтів.

Правильно організований графік роботи є запорукою ефективності медичного закладу. Враховуючи специфіку діяльності лікарні (з поліклінікою), графіки роботи повинні бути адаптованими до різних підрозділів та пікових періодів завантаження.

Графіки роботи мають бути сплановані таким чином, щоб уникнути перевантаження працівників у пікові години. Наприклад, у поліклініці збільшення кількості пацієнтів у ранковий час або в період сезонних захворювань може вимагати залучення додаткових змін. Завдяки цьому персонал має змогу працювати більш ефективно, не витрачаючи надмірно багато ресурсів на обслуговування пацієнтів [4, с. 89].

Гнучкість у графіках роботи дозволяє враховувати індивідуальні потреби персоналу. Це особливо важливо для медичних працівників із сімейними обов'язками чи інших особистих обставин. Такі підходи сприяють зменшенню рівня стресу серед працівників та підвищенню їхньої продуктивності.

На основі даних про завантаження закладу (наприклад, збільшення кількості пацієнтів на 30-40% у сезон підвищення респіраторних захворювань) проводиться коригування графіків. У такі періоди додаткові зміни можуть скоротити час очікування пацієнтів у чергах із 30 хвилин до 10-15 хвилин.

Розширення штату молодшого медичного персоналу є ще одним важливим кроком до забезпечення стабільної роботи закладу. Молодший медичний

персонал виконує велику кількість рутинних завдань, які не потребують високої кваліфікації, але є критично важливими для повсякденної роботи закладу.

Збалансування графіків роботи та розширення штату молодшого медичного персоналу є ключовими кроками до підвищення ефективності роботи медичного закладу. Вони дозволяють створити сприятливі умови для персоналу, забезпечують стабільну роботу закладу навіть у періоди високого навантаження та підвищують якість медичних послуг для пацієнтів. У майбутньому ці заходи мають бути інтегровані у стратегічне планування роботи лікарні для забезпечення її стійкого розвитку.

У сучасній системі охорони здоров'я навчання персоналу та постійне підвищення їхньої кваліфікації є ключовими факторами забезпечення якості медичних послуг. Для Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» інвестиції у професійний розвиток співробітників стали важливим інструментом адаптації до нових стандартів медицини, впровадження сучасних технологій і підвищення рівня обслуговування пацієнтів.

Медицина постійно розвивається, впроваджуючи новітні технології, методи діагностики та лікування. Персонал, який не проходить регулярного навчання, ризикує відставати від сучасних вимог і стандартів, що може вплинути на якість наданих послуг. У цьому контексті інвестиції у навчання дозволяють [8, с. 25]:

- підтримувати професійний рівень лікарів та молодшого медичного персоналу;
- забезпечити ефективне впровадження нових медичних технологій і протоколів;
- створити конкурентоспроможний медичний заклад, орієнтований на найкращі практики обслуговування.

Інвестиції у навчання персоналу та підвищення кваліфікації є стратегічно важливим напрямом розвитку Лікарні (з поліклінікою). Вони забезпечують адаптацію до сучасних викликів у медицині, підвищення ефективності роботи

персоналу та задоволення пацієнтів. Завдяки систематичному навчанню заклад зміцнює свої позиції як сучасний і високопрофесійний медичний центр, орієнтований на постійне вдосконалення.

Оптимізація використання ресурсів та модернізація обладнання є фундаментальними складовими ефективного управління в медичних закладах. У Лікарні (з поліклінікою) Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» ці заходи спрямовані на підвищення якості надання медичних послуг, зменшення витрат і створення комфортних умов для персоналу та пацієнтів.

Сучасна медицина вимагає раціонального використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Обмеженість фінансування, потреба в оновленні обладнання та зростаючий попит на медичні послуги змушують заклади шукати шляхи для ефективнішого розподілу доступних ресурсів.

Основними напрямками оптимізації ресурсів є:

- раціональне планування використання медичного обладнання, яке дозволяє уникати простоїв і забезпечувати його ефективну роботу.
- зниження адміністративних витрат за рахунок впровадження автоматизованих систем управління.
- підвищення ефективності використання енергоресурсів через модернізацію інфраструктури.

Розробка ефективних інструментів регламентування трудових процесів є важливою складовою вдосконалення роботи закладів охорони здоров'я. Запровадження електронних систем управління, стандартизація процедур і впровадження гнучких регламентів дозволяють підвищити ефективність праці, забезпечити злагоджену роботу підрозділів і скоротити час обслуговування пацієнтів. Індивідуальні плани праці сприяють раціональному розподілу навантаження, підвищенню мотивації персоналу та якості наданих послуг.

Збалансування графіків роботи та розширення штату молодшого медичного персоналу допомагають уникнути перевантаження працівників і зменшують ризик професійного вигорання. Інвестиції у навчання персоналу

забезпечують адаптацію до сучасних медичних стандартів і впровадження новітніх технологій. Модернізація обладнання та оптимізація використання ресурсів підвищують точність діагностики, якість лікування та ефективність роботи всього закладу [6, с. 39].

Таким чином, впровадження сучасних інструментів регламентування трудових процесів створює основу для стійкого розвитку медичного закладу, забезпечує високий рівень задоволеності пацієнтів і покращує умови праці для персоналу. Ці заходи дозволяють досягти гармонійного балансу між ефективністю, якістю та комфортом у наданні медичних послуг.

3.2. Рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу в контексті регламентування

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективної роботи закладу охорони здоров'я. В умовах високого навантаження на медичних працівників, обмежених ресурсів і зростаючих очікувань пацієнтів від якості послуг, підвищення мотивації стає важливим інструментом для підвищення продуктивності, зниження рівня професійного вигорання та поліпшення загальної атмосфери у колективі. У контексті регламентування трудових процесів рекомендації мають орієнтуватися на створення сприятливих умов для роботи, чіткий розподіл завдань і забезпечення прозорості в управлінні персоналом [17, с. 281].

Одним із головних аспектів мотивації є розуміння працівниками своїх обов'язків і ролі у загальному процесі. Запровадження індивідуальних планів праці, які враховують специфіку діяльності кожного працівника, дозволить створити чітку систему розподілу обов'язків.

Працівники мають отримувати конкретні та досяжні цілі, які будуть вимірювані за допомогою об'єктивних критеріїв. Наприклад, кількість

обслуговуваних пацієнтів, час виконання процедур або участь у профілактичних програмах.

Регулярні зустрічі з керівництвом допоможуть уточнювати завдання, обговорювати досягнення та виявляти можливі труднощі у роботі.

Медичний персонал часто стикається з нерівномірним розподілом роботи та недостатньою об'єктивністю в оцінюванні їхньої ефективності. Впровадження системи оцінки результативності, заснованої на ключових показниках ефективності (KPI), допоможе створити прозору систему оцінювання.

Для лікарів можна враховувати кількість консультацій, якість лікування та задоволеність пацієнтів. Для медсестер — швидкість і якість виконання процедур, участь у внутрішніх тренінгах тощо.

Оцінювання повинно супроводжуватися зворотним зв'язком, щоб працівники розуміли свої сильні сторони та аспекти, які потребують вдосконалення.

Матеріальні стимули залишаються одним із найефективніших способів підвищення мотивації [42, с. 132]:

- диференційована оплата праці на основі результатів оцінки ефективності дозволить працівникам відчувати себе винагородженими за свої зусилля;
- додаткові премії та бонуси можуть бути призначені за виконання планових показників, участь у програмах підвищення кваліфікації або впровадження інновацій;
- компенсація за понаднормову роботу, забезпечення працівників безкоштовним харчуванням під час довгих змін або компенсація транспортних витрат також можуть сприяти підвищенню задоволеності працівників.

Розвиток кар'єри є важливим мотивуючим фактором, особливо для молодих спеціалістів.

Заклад повинен організовувати регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації. Наприклад, за останній рік у Лікарні (з поліклінікою) **70% персоналу** взяли участь у внутрішніх навчальних програмах, що дозволило

їм покращити свої навички та підготуватися до впровадження новітніх медичних технологій.

Впровадження системи наставництва дозволяє молодим працівникам отримувати підтримку від більш досвідчених колег.

Не лише матеріальні стимули можуть забезпечити високу мотивацію. Визнання заслуг і створення комфортних умов роботи мають не менше значення.

Організація заходів для заохочення працівників, таких як конкурси "Кращий працівник місяця", створює позитивну атмосферу в колективі.

Визнання заслуг персоналу через публічні подяки, нагороди чи відзначення у внутрішніх інформаційних каналах лікарні може значно підвищити рівень задоволеності працівників.

Збалансовані графіки роботи та чітке регламентування обов'язків дозволяють уникнути перевантаження персоналу. Гнучкий графік, який враховує пікові періоди завантаженості, сприяє рівномірному розподілу навантаження. Делегування рутинних завдань молодшому медичному персоналу дозволяє лікарям і медсестрам зосередитися на своїх основних обов'язках.

Комфортні умови роботи є важливим фактором мотивації. Регулярна модернізація обладнання, забезпечення персоналу необхідними матеріалами та засобами захисту дозволяють уникнути стресових ситуацій. Облаштування комфортних зон для відпочинку, харчування та відновлення сил під час зміни створює сприятливі умови для персоналу.

Залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень дозволяє працівникам відчувати себе важливою частиною організації. Регулярні зустрічі керівництва з колективом для обговорення проблем, внесення пропозицій і пошуку рішень підвищують рівень довіри в команді. Формування ініціативних груп для розробки внутрішніх проєктів, таких як організація навчальних програм чи оновлення інфраструктури, сприяє залученості працівників.

Підвищення мотивації персоналу є ключовим елементом забезпечення ефективної роботи медичного закладу в умовах високого навантаження та

сучасних викликів. Рекомендації спрямовані на створення сприятливих умов праці, оптимізацію трудових процесів і забезпечення персоналу можливостями для професійного розвитку. Індивідуальні плани праці та прозора система оцінки результативності дозволяють чітко визначити обов'язки працівників і забезпечити справедливу винагороду [35, с. 54].

Матеріальне заохочення, як-от премії та компенсації, має бути доповнене нематеріальними стимулами, такими як визнання заслуг і створення комфортних умов праці. Важливим аспектом є залучення персоналу до процесу прийняття рішень, що підвищує рівень довіри та залученості до діяльності закладу.

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяють адаптації до сучасних стандартів медицини та впровадженню інновацій. Баланс між професійним і особистим життям допомагає знизити ризик професійного вигорання, а збалансовані графіки роботи сприяють рівномірному розподілу навантаження.

Впровадження цих заходів дозволить підвищити продуктивність, знизити плинність кадрів і створити позитивний робочий клімат у колективі. У результаті медичний заклад забезпечить високу якість послуг, задоволення пацієнтів і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Регламентування роботи персоналу в закладах охорони здоров'я є ключовим фактором забезпечення ефективності та якості медичних послуг. Чітке планування, організація, мотивація та контроль трудових процесів дозволяють досягти гармонії між інтересами працівників і цілями закладу. Керівник відіграє провідну роль у формуванні стратегій управління, підтримуючи позитивний мікроклімат і стимулюючи професійний розвиток персоналу. Важливими елементами є створення прозорих систем оцінювання, впровадження гнучких графіків роботи та інвестиції в навчання. Усе це сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності пацієнтів і стійкому розвитку медичного закладу.

Правове регулювання трудових процесів у медичних установах є важливим компонентом ефективної роботи системи охорони здоров'я, особливо в умовах реформування та впровадження нових моделей управління і фінансування. Визначення прав та обов'язків медичних працівників через чітку нормативну базу сприяє покращенню організації праці, підвищенню якості медичних послуг і захисту прав працівників у складних умовах. Особливу актуальність мають питання скороченого робочого часу, додаткових відпусток і соціальних гарантій для працівників, зайнятих у шкідливих умовах, а також забезпечення безпечних умов праці. Важливими викликами є регулювання статусу інтернів, питання матеріальної відповідальності та механізми забезпечення обов'язкового відпрацювання після навчання, які потребують вдосконалення законодавства.

Сучасні зміни в системі охорони здоров'я вимагають постійного оновлення нормативно-правової бази, що сприятиме захисту інтересів медичних працівників, пацієнтів і роботодавців, забезпечуючи адаптацію галузі до сучасних викликів.

Оцінка ефективності існуючих підходів до регламентування роботи персоналу медичного закладу є ключовим інструментом для забезпечення

високої якості медичних послуг і оптимального використання ресурсів. Чітке регламентування в Лікарні (з поліклінікою) сприяє координації роботи структурних підрозділів, зменшенню навантаження на персонал і забезпеченню швидкого обслуговування пацієнтів.

Основними факторами ефективності є високий рівень професіоналізму медичного персоналу, використання сучасного обладнання, оптимізація графіків роботи та впровадження інноваційних технологій. Попри досягнення в організації трудових процесів, залишається необхідність у подальшому оновленні матеріально-технічної бази, розширенні спектру послуг і збільшенні автоматизації процесів для покращення ефективності.

Загалом, медичний заклад демонструє високу якість послуг і ефективність управління, проте постійне вдосконалення підходів до регламентування забезпечить ще більшу відповідність сучасним викликам у сфері охорони здоров'я.

Ефективне регламентування трудових процесів є основою для забезпечення стабільної роботи медичного закладу, підвищення якості надання медичних послуг і раціонального використання ресурсів.

Упровадження електронних систем управління, стандартизація процедур та індивідуальні плани праці сприяють оптимізації часу, покращують координацію роботи підрозділів і підвищують мотивацію персоналу.

Збалансування графіків роботи та розширення штату молодшого медичного персоналу допомагають зменшити навантаження на працівників, запобігаючи професійному вигоранню та забезпечуючи комфортні умови праці.

Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу є критично важливими для адаптації до сучасних стандартів медицини й упровадження новітніх технологій, що покращують якість лікування та діагностики.

Комплексний підхід до регламентування трудових процесів забезпечує стійкий розвиток медичного закладу, задоволеність пацієнтів і персоналу, а також підвищує його конкурентоспроможність у системі охорони здоров'я.

Мотивація персоналу є основним чинником забезпечення ефективної роботи медичного закладу, сприяючи зростанню продуктивності та зниженню ризику професійного вигорання. Індивідуальні плани праці та прозорі системи оцінки результативності створюють справедливі умови для працівників, допомагаючи чітко визначити їх обов'язки та забезпечити відповідну винагороду. Матеріальне заохочення, як-от премії, бонуси та компенсації, у поєднанні з нематеріальними стимулами, такими як визнання заслуг і комфортні умови праці, позитивно впливають на рівень задоволеності персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації дозволяють персоналу адаптуватися до сучасних медичних стандартів і сприяють впровадженню інновацій, підвищуючи якість надання послуг. Комплексний підхід до мотивації, який охоплює створення сприятливих умов праці, збалансовані графіки роботи та залучення персоналу до прийняття рішень, забезпечує стійкий розвиток медичного закладу та задоволення потреб пацієнтів.