

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**Самодай В.П.,**

к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, Україна
mriyawalya@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-4043-5426>

Рибальченко С.М.,

к.е.н., асистент кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
s.rybalchenko@biem.sumdu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-3971-9069>

Слатвицька Н. А.,

студентка кафедри управління імені Олега Балацького СумДУ,
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
slatvickaanatala@gmail.com

Стаття присвячена вивченню особливостей формування та розвитку системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Персоналом медичного закладу є сукупність працівників, які забезпечують ефективність і конкурентоспроможність медичного закладу, мета діяльності якого полягає у наданні якісних медичних послуг та висококваліфікованої медичної допомоги. Виявлені негативні тенденції у системі кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. В статті охарактеризована система управління персоналом медико-санітарної частини ПАТ «СУМІХІМПРОМ». Основними елементами системи управління персоналом є: планування, підбір, постійне удосконалення, врахування можливостей розподілу кадрів на основі мотивації персоналу та регулярного контролю й об'єктивної оцінки його праці. Авторами проведено опитування персоналу МСЧ ПАТ «СУМІХІМПРОМ» з метою виявлення основних мотивів професійної діяльності медичного персоналу. За результатами опитування на перше місце персонал МСЧ ставить заробітну плату, медичне обслуговування та задоволення виконаною роботою. На друге місце – повагу колег, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. Не менше важливим для персоналу є можливість самореалізації, соціальний пакет та визнання. Опитування показали, що близько 50% персоналу не задоволені системою мотивації. На основі проведеного аналізу авторами було виявлено слабкі сторони функціонування системи управління персоналом МСЧ ПАТ «СУМІХІМПРОМ», а саме: слабка кадрова політика закладу, неефективна система мотивації медичного персоналу. Запропонований системний підхід до вдосконалення системи управління персоналом МСЧ ПАТ «СУМІХІМПРОМ». Вдосконалення системи управління персоналом має відбуватися з урахуванням векторів реформ, що відбуваються в охороні здоров'я, вимог до медичного персоналу, потреб та очікувань персоналу. Також є доцільним впровадження суттєвих змін у системі мотивації медичного персоналу. Розвиток системи мотивації медичного персоналу має відбуватися не лише на рівні окремого закладу охорони здоров'я, а також на регіональному та державному рівнях.

Ключові слова: медичний персонал, кадровий потенціал, охорона здоров'я, управління персоналом, мотивація.

DOI: 10.21272/1817-9215.2022.4-14

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Успішне функціонування в умовах сьогодення і розвиток закладів охорони здоров'я залежить від наявних ресурсів та їх потенціалу. Медичний персонал в системі охорони здоров'я є основним ресурсом. В Україні відбувається трансформація системи охорони здоров'я. Основними завданнями реформування системи охорони здоров'я є: впровадження ефективних фінансових механізмів на амбулаторному та стаціонарному рівнях, забезпечення фінансового захисту населення від надмірних витрат та доступності до високотехнологічного лікування, гарантування державою доступного для всього населення країни пакета медичної допомоги, матеріально-технічне оновлення та впровадження інноваційних технологій

у щоденну медичну практику, забезпечення медичних закладів інформаційними та кадровими ресурсами [12].

Для успішного впровадження зазначених напрямів реформування системи охорони здоров'я перед медичним персоналом ставляться нові завдання та вимоги: компетенція, професіоналізм, впровадження в практичну діяльність інновацій, постійний розвиток та постійна гнучкість з урахуванням зовнішніх факторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління персоналом в системі охорони здоров'я досліджували у своїх працях наступні науковці: Сабецька Т.Г. [10] охарактеризувала основні чинники регіональної диспропорції кадрового забезпечення медичних закладів, визначила роль держави у забезпеченні системи охорони здоров'я висококваліфікованими, мотивованими фахівцями. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. [8] запропонували актуальну модель системи управління персоналом, яка ґрунтується на стратегічних аспектах управління в системі охорони здоров'я. В своїх роботах такі автори, як Ровенська В.В. та Саржевська Є.О. [9]; Кравчук, І. І., Присяжнюк О. Ф. та Веселовський, О [7]; Бричко А.М. [2] запропонували шляхи вдосконалення системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Короленко В.В., Юрочко Т.П. [6] розглянули особливості формування кадрової політики в сфері охорони здоров'я України. Запропонували напрями державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я у відповідності до європейського вектору розвитку України. Звірич В. В. [5] обґрунтував доцільність застосовувати інноваційні методи управління в публічному адмініструванні персоналу, а саме: методи стратегічного планування на основі оцінки сильних і слабких сторін, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки проблем, ризиків та невикористаних резервів, компетентнісний підхід до оцінки персоналу, GAP- аналіз, планово-цільовий підхід. Незважаючи на це в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я питання управління персоналом є актуальним та потребує подальшого дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є виявлення особливостей функціонування системи управління персоналом закладу охорони здоров'я та ключових шляхів її розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах заклади охорони здоров'я мають адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища змінюючи підходи до управління, застосовуючи маркетингові прийоми та інноваційні методи в системі управління персоналом. Як зазначалось, основним ресурсом в діяльності закладу охорони здоров'я є медичний персонал. Саме наявність кваліфікованого медичного персоналу визначає рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

За даними центру медичної статистики МОЗ (таблиця 1) в Україні спостерігаються негативні тенденції у системі кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я, що характеризується:

- зменшення кількості лікарів та молодших медичних спеціалістів з медичною освітою, особливо це прогресує у сільській місцевості;
- зниження престижності лікарської та сестринської спеціальностей, як наслідок скорочення обсягів підготовки медиків у медичних закладах вищої та післядипломної освіти;
- нерівномірним розподілом медичних кадрів між містом та селом, між первинною, вторинною і третинною ланками надання медичної допомоги;
- міграцією великої частки медичних кадрів з України до інших країн[3].

Для вирішення зазначених проблем у системі кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я необхідно втілювати в практичну діяльність інноваційні методи

управління персоналом на всіх рівнях охорони здоров'я. Ефективне управління персоналом спрямовано на забезпечення, розподіл кадрів та подальше використання кадрового потенціалу з урахуванням потреб населення в медичних послугах.

Таблиця 1 – Кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні

Адміністративні території	2020 %укомплектованості штатних посад фізичними особами	2021 %укомплектованості штатних посад фізичними особами	2020 Забезпеченість лікарями на 10000 населення	2021 Забезпеченість лікарями на 10000 населення
Україна	82,07	81,01	36,96	35,58
АР Крим	-	-	-	-
Вінницька	93,17	90,29	46,77	45,55
Волинська	84,09	84,05	36,42	35,46
Дніпропетровська	76,50	74,79	38,11	36,53
Донецька	65,65	64,41	28,19	27,56
Житомирська	78,24	77,05	34,48	33,58
Закарпатська	96,79	94,03	34,29	32,06
Запорізька	77,06	77,08	43,40	42,16
Івано-Франківська	102,97	101,91	54,59	52,56
Київська**	71,93	71,75	34,22	31,67
Кіровоградська	69,18	67,00	32,18	30,55
Луганська	63,06	66,69	28,25	27,64
Львівська	100,22	97,76	48,69	47,92
Миколаївська	71,10	70,65	28,38	26,99
Одеська	84,09	84,24	40,76	39,60
Полтавська	83,60	81,83	44,17	43,17
Рівненська	83,04	81,75	37,54	36,33
Сумська	77,95	77,28	36,86	35,13
Тернопільська	93,56	90,71	48,60	47,24
Харківська	84,14	83,36	44,20	42,12
Херсонська	68,55	66,37	29,40	26,81
Хмельницька	86,40	83,68	38,91	37,55
Черкаська	75,70	72,25	35,03	32,28
Чернівецька	100,84	97,29	54,94	53,35
Чернігівська	72,73	73,29	35,32	34,01
м. Київ	77,99	78,17	51,79	49,94
м. Севастополь	-	-	-	-

Джерело: Складено за даними [13]

Система управління персоналом включає наступні складові: планування, підбір, постійне удосконалення, врахування можливостей розподілу кадрів на основі мотивації персоналу та регулярного контролю й об'єктивної оцінки його праці. В практичній діяльності необхідно створювати дієві кадрові програми, що стануть основою постійного моніторингу фактичної ситуації у системі управління персоналом та запорукою ефективних управлінських рішень щодо удосконалення системи управління персоналом медичного закладу [11].

Граціотова Г.О. [4] під час аналізу систему управління персоналом закладів охорони здоров'я пропонує кадровий потенціал характеризувати як за кількісними ознаками (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці) так і за якісними (фізичними, психологічними, інтелектуальними, етичними, духовно-творчими, кваліфікаційними та іншими).

Об'єктом дослідження статті є медико-санітарна частина (МСЧ) ПАТ «СУМИХІМПРОМ». Основна мета діяльності МСЧ ПАТ «СУМИХІМПРОМ» це - «...надання первинної медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я».

Предметом діяльності МСЧ є:

- 1) надання гарантованого обсягу якісної та безкоштовної медичної допомоги відповідно до законодавства України;
- 2) надання своєчасної та якісної первинної медичної допомоги населенню;
- 3) виконання національних та регіональних програм;
- 4) удосконалення системи профілактичних медичних оглядів;
- 5) забезпечення дотримання індикаторних показників якості роботи закладу та наявності якісних медичних препаратів, вакцин та витратних матеріалів;
- 6) надання платних медичних послуг згідно законодавства України.

Штат МСЧ складає 35 чоловіків. Медико-санітарну частину ПАТ «СУМИХІМПРОМ» очолює керівник, який: вирішує важливі стратегічні питання, забезпечує раціональну організацію праці середнього та молодшого медичного персоналу, забезпечує підвищення кваліфікації, сприяє впровадженню у практику нових організаційних форм та ресурсозберігаючих технологій діяльності МСЧ.

Кожен спеціаліст виконує свої обов'язки відповідно до посадової інструкції робочого місця, правил внутрішнього розпорядку, колективного договору. Для економії часу і швидкого орієнтування в роботі медперсоналу розроблені: таблиці розрахунків деззасобів для проведення дезінфекції медичного інструментарію, алгоритми та стандарти роботи МСЧ; новітні методики лікування, стандарти надання першої та медичної допомоги. Персонал виконує роботу точно за графіком.

Медичний персонал МСЧ має навички відповідно до кваліфікаційних категорій. Кваліфікація медичного персоналу МСЧ (рисунок 1) визначається за трьома кваліфікаційними категоріями - другій, першій та вищій, які надаються за умови наявності стажу з даної спеціальності не менше 5, 7 та 10 років відповідно.

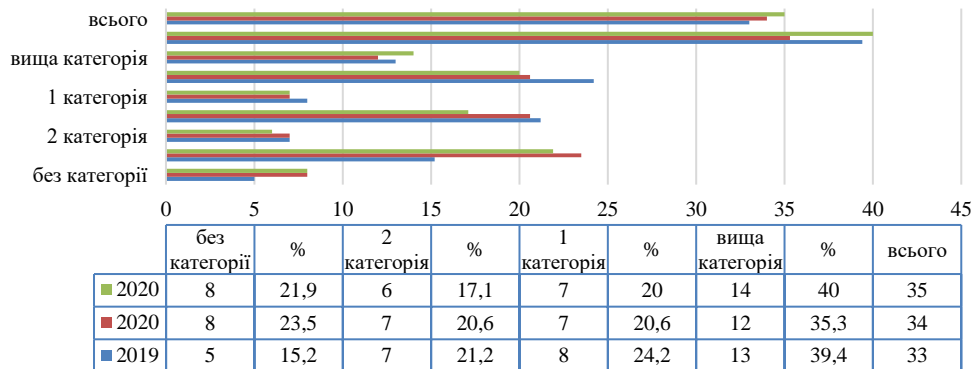


Рисунок 1 – Розподіл медичного персоналу МСЧ за кваліфікаційними категоріями

Мета діяльності закладів охорони здоров'я полягає в створенні якісних медичних послуг та наданні висококваліфікованої медичної допомоги. Від професіоналізму медиків залежить «медична та соціальна ефективність всієї системи охорони здоров'я, а їхній результат залежить від якісного механізму мотивації та системи оплати праці, що існує в галузі охорони здоров'я» [1].

Авторами було проведено опитування персоналу МСЧ ПАТ «СУМИХІМПРОМ». Завданням опитування було виявлення основних мотивів професійної діяльності медичного персоналу. В результаті опитування персонал на перше місце ставить заробітну плату, медичне обслуговування та задоволення виконаною роботою. На друге місце - повагу колег, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. Не менше важливим для персоналу є можливість самореалізації, соціальний пакет та визнання. Опитування показало, що близько 50% персоналу не задоволені системою мотивації. За результатами опитування 87,5% респондентів віддали перевагу

матеріальному заохоченню. Серед стимулів медици віддали перевагу наданню пільгових путівок на відпочинок та лікування (71,5 %); покращення умов праці, ергономіки робочого місця (66,5%); введення гнучкого графіка роботи (62,5%); надання пільг на оплату відомчого житла та комунальних послуг (59%); добровільне медичне страхування персоналу (44%); організація пільгового харчування (44%). Серед кращих форм морального заохочення більшість респондентів наголосили: уважне ставлення до індивідуальних пропозицій, спрямованих на покращення загальної справи (69 %); оголошення подяки (59%).

Також за результатами проведеного дослідження було виявлені недоліки, як в діяльності МСЧ в цілому, так і недоліки в системі управління персоналом МСЧ зокрема: не визначені пріоритетні напрямки діяльності МСЧ; відсутня системна діагностика діяльності закладу; відсутність необхідного фінансування для оновлення матеріальної бази; відсутність сучасних новітніх інформаційних технологій; застарілі методи ведення документообігу; слабка кадрова політика закладу; неефективна система мотивацій медичного персоналу.

Для підвищення ефективності діяльності МСЧ в цілому та системи управління персоналом зокрема необхідно з урахуванням особливостей і потреб ринку медичних послуг визначити пріоритетні напрямки діяльності закладу, переглянути підходи до мотивації медичного персоналу.

Щодо впровадження сучасних підходів до формування системи мотивації слід зазначити, що процес формування системи мотивації персоналу – це динамічний процес, який повинен розвиватися не лише на рівні закладу охорони здоров'я, а й на регіональному та державному рівнях. Система мотивації персоналу має бути:

- збалансованою, включати матеріальні та нематеріальні стимули;
- враховувати специфіку діяльності закладу охорони здоров'я та соціально-психологічні особливості трудового колективу;
- прозорою та зрозумілою для того, щоб усунути конфлікти в трудовому колективі, відчуття несправедливості;
- враховувати потреби медичного персоналу та мотиваційні чинники;
- орієнтуватися на кінцевий конкретний результат медика та створювати додаткові стимули до праці;
- створювати сприятливі умови для постійного розвитку та саморозвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

Систем охорони здоров'я здатна ефективно функціонувати та належним чином реагувати на нові виклики в тому випадку, якщо є достатня кількість медичного персоналу. Для забезпечення ефективної діяльності закладів охорони здоров'я доцільно системний підхід, який враховує особливості і потреби медика з однієї сторони та виконання завдання національної системи охорони здоров'я з іншої сторони, що відповідає за розподіл, контроль фінансових і трудових ресурсів.

Актуальною моделлю системи управління персоналом у МСЧ ПАТ «СУМИХІМПРОМ» буде така модель, яка враховує сучасні інструменти стратегічного та інноваційного менеджменту, економічні та соціально-психологічні методи впливу спрямовані на підвищення ефективності праці медичного персоналу, якості медичних послуг. Також є необхідність впровадження суттєвих змін у системі мотивації медичного персоналу.

SUMMARY

Samoday V., Rybalchenko S., Slatvytska N. Features of personnel management medical institution.

The article is dedicated to the development of the features of the molding and the development of the personnel management system to the pledge of health protection. The staff of the medical mortgage is the succession of practitioners, to ensure the efficiency and competitiveness of the medical mortgage, the meta-activity of any kind of support for superior medical services and highly qualified medical assistance. Revealed negative trends in the system of personnel security of the health care department. The article characterizes the personnel

management system of the medical and sanitary unit of PJSC "SUMIKHIMPROM". The main elements of the personnel management system are: planning, improvement, continuous improvement, remuneration of opportunities to distribute personnel on the basis of motivation to staff and regular monitoring and objective assessment of yoga practice. The authors carried out an examination of the personnel of the medical and sanitary unit of the PJSC "SUMIKHIMPROM" with the method of revealing the main motives for the professional activity of medical personnel. For the results of the experience in the first place, the staff set wages, medical services and satisfaction with the work done. On the other side, there is a friendliness of colleagues, a friendly social and psychological climate in the team. No less important for the staff is the possibility of self-realization, the social package and recognition. The experiment showed that close to 50% of the staff are not satisfied with the motivation system. On the basis of the analysis carried out by the authors, the weak side of the functioning of the personnel management system of the medical and sanitary unit PJSC "SUMIKHIMPROM" was revealed, and itself: the personnel policy is weak, the system of motivation for medical personnel is ineffective. The proposed systematic approach to improving the personnel management of medical and sanitary unit PJSC "SUMIKHIMPROM". A thorough system of personnel management can be taken into account by the improvement of the vectors of reforms that are being implemented in health care, which could help medical personnel, and the need for personnel. It is also an additional promotion of changes in the system of motivation of medical personnel. The development of a system of motivation for medical personnel can be carried out not only on the equal basis of the pledge of health protection, but also on the regional and sovereign level

Keywords: medical personnel, personnel potential, health care, personnel management, motivation.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Борщ, В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. (1 (1)). С. 73-79. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11
2. Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. 2022. (36). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-27
3. Волосовець, О. П., Заболотько, В. М., Волосовець, А. О. (2020). Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Український медичний вісник*. 2020. Т.12 №(84). С.20-26. DOI: 10.32471/umv.2709-6432.84.57
4. Граціотова Г.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3. DOI: 10.5281/zenodo.4564470.
5. Звірчих В. В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. *Публічне урядування*. 2022. (2 (30)). С 32-39. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-2(30)-4
6. Короленко В.В., Юрочко Т.П. *Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції*. - К., 2018. - 96 с.
7. Кравчук, І. І., Присяжнюк, О. Ф. та Веселовський, О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. (2). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.1
8. Прокопеч Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 267-272. DOI:10.32843/infrastructure42-45
9. Ровенська В. В., Саржевська, Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019.3 (57). С. 162-168. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168
10. Сабещька, Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2022. (40). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-26
11. Труніна, І. М., Сербін, Р. А., & Андрієнко, М. С. (2021). Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021 (43). С. 51-56.
12. Веб-сайт КМУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya>
13. Центр медичної статистики. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/medkadru.html>

REFERENCES

1. Borshch V. I. (2019). Modern paradigm of the personnel management system at the healthcare institution. *Problems of the systemic approach in economics*. (1 (1)). P. 73-79. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11
2. Brychko A.M. (2022). Efficiency of personnel management as one of the stages of doing your own business (on the example of health care institutions). *Economy and society*. (36). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-27
3. Volosovets, O. P., Zabolotjko, V. M., Volosovets, A. O. (2020). Human resources management in healthcare system of Ukraine and the world: current challenges. *Medical Herald*. 2020. Vol. 12 No. (84). P.20-26. DOI: 10.32471/umv.2709-6432.84.57
4. Hratiotova H.O.(2020) Personnel management and increase of personnel potential of healthcare institutions of Ukraine in the conditions of European integration *Economics: time realities*.. № 6 (52). P. 25-34.

5. Zvirych V. V. (2022). Methodological principles and principles of improving the personnel management in the industry of health care. *Public administration*. 2022. (2 (30)). С 32-39. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-2(30)-4
6. Korolenko V.V., Yurochko T.P.(2018). *Personnel policy in the field of health care of Ukraine in the context of European integration*. - K., 2018. - 96 p.
7. Kravchuk, I. I., Prysiazniuk, O. F. and Veselovskyi, O. B.(2020) Improvement of healthcare facilities personnel management. *Efficient economy*. . (2). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.1
8. Prokopets L.V., Todoriko I.M.(2020) Problems of personnel management in healthcare facilities . *Market infrastructure*. . Issue 42. P. 267-272. DOI:10.32843/infrastructure42-45
9. Rovenska V.V., Sarzhevska, E.O.(2019) Personnel management of healthcare mortgages in the new economic conditions and development prospects in Ukraine
Economic Bulletin of Donbas. .3 (57). P. 162-168. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168
10. Sabetska, T.(2022) Analysis of staffing in the healthcare industry of Ukraine. *Economy and society*. (40). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-26
11. Trunina, I. M., Serbin, R. A., & Andrienko, M. S. (2021). Features of personnel management in the medical sector. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*. (43). P. 51-56. Website of the Cabinet of Ministers of Ukraine
12. Website KMU available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya>
13. Center of medical statistics. available at: <http://medstat.gov.ua/ukr/medkadru.html>