

АКТУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Рудінська Олена Володимирівна, кандидат економічних наук

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0059-7295>

Красіленко Тетяна Миколаївна, магістрантка

Одеський національний медичний університет

Медичні працівники, кожен «по краплині», створюють національну систему охорони здоров'я. І для того, щоб надання допомоги населенню було якісним і повномірним, варто правильно розпочати та підтримувати роботу медичних закладів, перш за все, необхідно організувати та систематизувати працю всіх робітників, бо саме люди є основним ресурсом, який забезпечує повноцінну роботу лікарні. Питання управління персоналом в будь-який час було і є дуже актуальним: відрегульована управлінська політика дасть чи немалу змогу будь-якому медичному закладу надавати якісні послуги, розвиватись та розширюватись.

Основою управління персоналом є комплексна кадрова політика - одна з частин стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я. Під час її формування [1, с.88] менеджер медичного закладу зіштовхується з певними проблемами.

Однією з них є потреба в якісному, а не кількісному закритті вакансій. Має бути створений конкурс на відкриту посаду. Для того, щоб була можливість конкурсного відбору на посаду і прийшло якомога більше кандидатів, про даний медичний заклад та вакантне місце мають дізнатися, для цього слід використовувати рекламу. Варто зазначити переваги робітників на цій посаді, порівняно з такою ж посадою у конкурентному закладі. Обов'язково, необхідно чітко вказати зобов'язання працівника, щоб через певний час, як особа пропрацює на даній посаді певний термін, її уявлення про посаду співпали з реальними посадовими обов'язками.

Другою проблемою є непристосованість адаптативних схем для персоналу до нових умов діяльності медичних закладів в сучасних умовах

стрімкого реформування, пов'язаних з європейською інтеграцією та війною. Працівники не встигають пристосуватися до нових умов праці, керівники їм в цьому не допомагають, якість віддачі людського ресурсу в рази знижується, медзаклад не встигає відповідати поставленим державою цілям і як наслідок - низька продуктивність закладу охорони здоров'я, вища ймовірність стресу та вигорання працівників, збільшення конфліктів у колективі. В таких умовах менеджер не може ефективно управляти працівниками. Тому варто «іти в ногу з часом»: пристосовуватись самим до нових умов роботи і допомагати адаптувати до них інших працівників. [2]

Дуже важливою умовою успішної та ефектиної роботи лікарні є безперервний розвиток її кадрів, де постійно виникають нові схеми лікування, нові ліки, нова апаратура, нові відкриття. Чим вищі знання працівників, їх практичні навички, уміння креативно мислити, прагнення створювати щось нове, тим більша конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я. Тож, третьою проблемою є недостатній рівень підготовки робітників, що знижує результативність надання послуг медичними закладами. Є багато варіантів розвитку та навчання працівників і для управлінця це є дуже актуальним питанням, тому його обов'язково потрібно контролювати.

Для довгострокового співробітництва з кращими працівниками (знизити плинність кадрів та залучення талановитих кандидатів), чіткого виконання робітниками поставлених завдань медичної організації, ефективного удосконалення та збільшення конкурентоспроможності медзакладу, необхідно використовувати стимули – мотиваційний механізм управління персоналом. Тож, наступною проблемою є недооцінення мотивації працівників. Рационально застосовувати одночасно декілька мотиваційних механізмів, які будуть відповідати сучасному ринку праці. Можна використовувати як матеріальні (премії, грошові бонуси, путівки та інші фінансові заохочення), так і нематеріальні стимули (грамоти, новий кабінет, зміна робочого графіка і т.д.). Необхідно створити умови для здорової конкуренції - для більшості працівників кар'єрний зріст є чи не одним із основних стимулів. [1, с. 92; 3]

Під час управління персоналом постає проблема в недостатності знань працівником своїх трудових зобов'язань, як наслідок робітники неналежно виконують свої посадові завдання або, навпаки, їх перевищують; не знають своїх прав - почуваються незахищеними. Необхідно, щоб кожен працівник був ознайомлений з посадовими інструкціями і діяв згідно них, знав свої безпосередні завдання та обов'язки, права, повноваження і межі відповідальності, бо чіткий розподіл обов'язків збільшує ефективність праці. Керівник чи повноважена ним особа має контролювати виконання поставлених на кожного працівника завдань.

Однією із проблем в управлінні персоналом є виникнення стресових та конфліктних ситуацій. В цьому випадку керівник має бути ще й психологом, володіти технологіями управління та розв'язання стресів і конфліктів. Якщо такі ситуації виникли, то виступати «амортизатором» чи, навіть, приймати остаточне рішення у їх вирішенні. Важливим завданням управлінця є створення умов для запобігання подібних випадків. Необхідно створити стійку корпоративну культуру із здоровою атмосферою всередині, вибудувати доброзичливі відносини у колективі.

В сучасних умовах реформування медичної галузі та війни постала проблема недостатності медичних кадрів. Працівнику необхідно адаптуватися до змін законодавства, пов'язаних з реформуванням щодо європейської інтеграції. Крім того, нас зустрічають реалії воєнного стану: значна кількість медичних працівників змінили свої домівки (стали внутрішньопереміщеними особами або виїхали закордон), багато загинуло, змінили місце роботи ближче до «зони зіткнення» і їх попереднє місце роботи залишилось з відкритою вакансією. Виникла чимала плінність медичних працівників. Одним із способів вирішення даної ситуації є залучення студентів старших курсів з метою навчання та перспективою подальшого працевлаштування після одержання диплому фахівця. Також, як варіант, при можливості, заохочувати майбутні кадри фінансовим стартом (житло, часткова оплата комунальних послуг, автомобіль тощо).[4]

Як ми бачимо, управління персоналом в закладах охорони здоров'я – нелегка задача. Постає чимало завдань та проблем у даному питанні і управлінець повинен бути до цього готовий. Керівник створює свою управлінську політику і несе відповідальність за власні дії, його рішення мають бути чіткими і виваженими. Кожен менеджер має постійно удосконалюватись в управлінні кадрами, навчатись і не забувати про обов'язкове навчання персоналу, аналізувати ринок праці, звертати увагу на методики управління конкурентних медзакладів, мотивувати персонал та завжди планувати свої дії. Зважаючи на те, що людський ресурс є однією з ключових цінностей підприємства (його основними складовими є знання, практичні уміння, культура, які мають вагомим значенням на ринку послуг і приносять організації соціальну та економічну вигоду), необхідно досліджувати це питання для перспективи розвитку закладу охорони здоров'я.

#### Список літератури:

1. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Одеса: Олді+, 2022. 264 с.
2. Борщ В.І., Рудінська О.В. Формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 18. Вип. 2 (42) URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/12221/Borshch.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 25.11.2023)
3. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. ECONOMICS: time realities №6 (52). 2020. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf> (дата звернення: 26.11.2023)
4. Рудінська О., Кусик Н., Жмай О. Імплементация синергії функцій менеджера та лікаря в управлінській діяльності на прикладі клінік Одеського

національного медичного університету. Економіка та суспільство. 2023. № 55.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-104> (дата звернення: 28.11.2023)