

**Макаренко Н.О., к.е.н., доцент**  
доцент кафедри статистики, АГД та маркетингу  
Сумський національний аграрний університет

**Іщенко Ю.Г.**  
магістр спеціальності «Адміністративний менеджмент»  
Сумський національний аграрний університет

## **ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ**

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди (кадри, персонал), оскільки саме вони приводять в дію решту всіх ресурсів. Отже, мистецтво управління полягає в умінні організувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник.

В системі охорони здоров'я виключно важлива роль відведена безпосередньо медичному працівникові, тому управління розвитком кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Традиційні методи управління персоналом в галузі охорони здоров'я вже не забезпечують бажаних результатів, а навпаки, часто призводять до застою, а то й до дезорганізації в управлінських структурах. Зараз, коли засобів, що виділяються з державного бюджету на розвиток охорони здоров'я, явно недостатньо, найбільш перспективною є мобілізація прихованих можливостей системи на основі кращого використання кадрових ресурсів.

Міжнародний досвід, зокрема досвід Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить про те, що серед організаційних змін, метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху досягають дії, що проводяться в галузі управління ефективністю праці, що включає 3 взаємопов'язані компоненти: планування, підготовку, використання персоналу [1, с.27].

Умовами успішного управління ефективністю праці в медичних закладах виступають [2, с.31]:

По-перше, управління ефективністю праці є взаємозалежне функціонування названих компонентів: планування розвитку кадрів - як кількісне, так і якісне - не матиме сенсу, якщо система підготовки і удосконалення медичних працівників не буде здатна забезпечити обидва цих аспекти. Разом з тим, підготовлені медичні кадри повинні знайти собі практичне застосування, відповідні до їх професійної кваліфікації.

По-друге, неодмінною умовою ефективного управління ефективністю праці є реалізація концепції інтегрованого розвитку медичних кадрів і самої системи охорони здоров'я.

Недостатньо організоване управління ефективністю праці галузі охорони здоров'я виявляється в неадекватному використанні персоналу, в низькій його продуктивності, незбалансованості структури персоналу з потребами системи

та ін. Управління кадрами стає найбільш ефективним, якщо визначальним принципом є економічна ефективність управлінських рішень.

Економічна модель конкуруючих ринків в охороні здоров'я є системою функціонування трьох взаємопов'язаних ринків:

1) ринку служб охорони здоров'я, що визначає кількість різних видів медичних послуг, які споживаються населенням, та ціни на них;

2) ринку кадрів охорони здоров'я, що встановлює кількість категорій працюючого персоналу, і рівень його заробітної плати;

3) ринку медичної освіти, що пропонує кількість випускників кожного виду персоналу і вартість освіти.

Зміни в попиті і пропозиції на ринках знаходяться під впливом політики охорони здоров'я і економіки суспільства в цілому, змін соціальних і демографічних чинників. Зміни політики охорони здоров'я, що торкається інтересів одного ринку, неминуче призводить до змін на інших ринках - і не тільки в межах сектора охорони здоров'я. Тому при розробці політики розвитку кадрів охорони здоров'я необхідно заздалегідь оцінити всі прямі і непрямі наслідки для системи від реалізації цієї політики.

Управління ефективністю праці в закладах охорони здоров'я є органічною складовою частиною управління системою охорони здоров'я в цілому, підпорядкованою тим самим цілям і спрямованою на їх досягнення завдяки конкретній діяльності медичного персоналу. Як усякий управлінський процес, управління ефективністю праці має циклічний характер. Практичну основу цієї діяльності складають: регулярна і об'єктивна інформація про склад і динаміку кадрів; опис робіт; підбір, розстановка персоналу; мотивація персоналу; формулювання цілей безперервного навчання і його організація; планування і організація розвитку кар'єри; регулярна оцінка ефективності виконуваних робочих функцій [3].

Високого рівня ефективності праці у сфері охорони здоров'я можна досягти лише за умови встановлення тісного зв'язку між результатами праці та розмірами її оплати. Тому необхідно виникає потреба в оцінці ефективності праці на рівні окремого медичного працівника, який буде ґрунтуватися на принципах комплексності, об'єктивності, вагомості, обґрунтованості, справедливості, обізнаності, простоти, прив'язки та гласності.

Ефективність праці медичного працівника базується на використанні моделей кінцевих результатів діяльності. Модель кінцевих результатів діяльності – це узагальнений якісний показник, що характеризує ефективність діяльності та дефекти в роботі лікаря, відділення та лікувально-профілактичного закладу. Вона включає: показники результативності і показники дефектів; □ нормативні значення показників; □ шкалу оцінки досягнутих результатів. Показники результативності максимально відображають кінцевий результат (розповсюдженість окремих захворювань, смертність, відновлення працездатності, рівень якості лікування та ін.). Ними можна визначити ступінь досягнення цілей колективом і виконання основних функцій шляхом визначення ступеня відповідності реально досягнутих значень показників результативності до запланованих нормативних. Нормативи

встановлюють з урахуванням: багаторічної динаміки показників у місті, регіоні, області; □ середнього рівня; □ темпів передбачуваних змін показника в результаті виконання відповідних організаційних і лікувально-профілактичних заходів [4, с.216-217].

Істотні позитивні зрушення в ефективності праці медичного персоналу можуть бути досягнуті виключно за умови всебічного перегляду діючого механізму її стимулювання. В якості такого механізму необхідно розглядати сукупність політичних, фінансових, соціально-економічних, організаційних, морально-психологічних та інших важелів, інструментів і методів впливу, що діють на макро-, мезо-, мікроекономічному й особистісному рівнях та спонукають медичних працівників до ефективної праці шляхом узгодження їх особистих інтересів з інтересами роботодавців та споживачів медичних послуг. До того ж в останні роки спостерігається певна міграція трудових ресурсів, хвилеподібний рух робочої сили в пошуках роботи і засобів існування. Проблема забезпечення галузі медичних послуг трудовими ресурсами, комплексного їхнього використання повинна вирішуватися за допомогою нормативно-правових, організаційно-технологічних і економічних методів управління, включаючи питання організації й оплати праці, підготовки кадрів, що дозволить забезпечити відносно скорочення загальної величини витрат на утримання даного блоку нематеріального виробництва, поліпшення якості наданих лікувально-оздоровчих послуг і підвищення економічної ефективності праці працівників медичної галузі в ринковій економіці [5, с.81].

Таким чином, у період ринкової трансформації економіки основними напрямками державної політики щодо стимулювання ефективної праці медичного персоналу мають стати: зростання обсягів та диверсифікація джерел фінансування охорони здоров'я, реформування системи оплати праці медичного персоналу та його пенсійного забезпечення, вдосконалення соціально-трудових відносин у сфері охорони здоров'я, створення дієвої системи безперервної освіти та атестації медичних кадрів, покращення умов праці у медичних закладах та підвищення її безпеки, вдосконалення нормування та організації праці, підвищення престижу праці у сфері охорони здоров'я.

### **Література:**

1. Лехан В. Оцінка системи охорони здоров'я України. Головний лікар. 2016. № 9. С. 25-42.
2. Мажная А.М. Ефективна система мотивації – невід'ємна частина успішної діяльності закладу охорони здоров'я. Управління закладом охорони здоров'я. 2014. № 9. С. 30-35.
3. Худоба О.В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/06.pdf>.
4. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
5. Реформа охорони здоров'я в Україні: монографія/[Г.С. Стеценко]; за ред. О.М. Голяченка. Тернопіль: Лілея, 2006. 160 с.