

Тематична рубрика: **Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика**

УДК: 331.108.4:614.2

Шумкова О.В.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу та логістики

Сумський національний аграрний університет

Плахтиря А.А.,

магістрант з менеджменту

за освітньою програмою «Адміністративний менеджмент»

Сумський національний аграрний університет

Shumkova Olena,

Sumy National Agrarian University

Plakhtyria Anatolii,

Sumy National Agrarian University

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

**FEATURES OF THE ORGANIZATION OF THE MANAGEMENT OF
PERSONNEL DEVELOPMENT IN MEDICAL INSTITUTION**

Стаття присвячена питанням вивчення головних особливостей в організації системи управління розвитком медичного та немедичного персоналу в медичному закладі. Визначено, що персонал медичного закладу є сукупністю працівників, які забезпечують безперебійну та ефективну діяльність медичного закладу у напрямку надання медичних послуг. Класифікація медичного персоналу здійснюється у відповідності до Довідника

кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. «Охорона здоров'я». Авторами зазначено, що конкурентоспроможність медичних послуг і активність медичного закладу у ринкових сегментах, визначаються кваліфікацією і мотивацією персоналу, груповим і організаційним розвитком. У статті охарактеризовані головні складові процесу розвитку персоналу. На прикладі КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР досліджено основні складові системи управління розвитком медичного персоналу та фактори, які характеризують ефективність функціонування як системи управління персоналом так і його розвитком. Авторами визначено основні напрямки для забезпечення ефективної системи управління розвитком персоналу для Тростянецької міської лікарні.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток персоналу, медичний персонал, немедичний персонал, медичний заклад.

Статья посвящена вопросам изучения главных особенностей в организации системы управления развитием медицинского и немедицинского персонала в медицинском учреждении. Определено, что персонал медицинского учреждения является совокупностью работников, обеспечивающих бесперебойную и эффективную деятельность медицинского учреждения в направлении предоставления медицинских услуг. Классификация медицинского персонала осуществляется в соответствии со Справочником квалификационных характеристик профессий работников. Выход 78. «Здравоохранение». Авторами отмечено, что конкурентоспособность медицинских услуг и активность медицинского учреждения в рыночных сегментах, определяются квалификацией и мотивацией персонала, групповым и организационным развитием. В статье охарактеризованы главные составляющие процесса развития персонала. На примере КНП «Тростянецкий городской больница» ТГС исследованы основные составляющие системы управления развитием медицинского персонала и факторы, характеризующие эффективность функционирования как системы управления персоналом так и его развитием. Авторами определены

основные направления для обеспечения эффективной системы управления развитием персонала для Гростянецкой городской больницы.

Ключевые слова: *управления персоналом, развитие персонала, медицинский персонал, немедицинский персонал, медицинское учреждение.*

The article is devoted to the study of the main features in the organization of the management system of development of medical and non-medical staff in a medical institution. The authors determine that the staff of a medical institution is a set of employees who ensure the smooth and efficient operation of the medical institution in the direction of providing medical services. The classification of medical personnel is carried out in accordance with the Handbook of Qualification Characteristics of Workers' Professions. Issue 78. "Health Care". The issue includes the following main sections, which characterize the tasks and responsibilities of the employee, qualification requirements and the amount of necessary knowledge and skills of the relevant category of employees.

Successful development of any sphere of human activity is impossible without management, which is a systematic process of using resources to achieve a certain goal. This also applies to the personnel development management system of medical institution. The authors note that the competitiveness of medical services and the activity of the medical institution in market segments are determined by the qualifications and motivation of staff, group and organizational development. The article describes the main components of the staff development process. The main components of the management system for the development of medical personnel and the factors that characterize the effectiveness of both the personnel management system and its development have been studied on the example of the Trostyanets City Hospital. The article defines that the most difficult moment in the process of ensuring staff development is the mastery of methods of independent acquisition of knowledge. The authors identify the main modern methods of self-acquisition of knowledge for medical and non-medical staff of health care facilities.

The staff of a medical institution becomes a key resource that ensures the efficiency of its operation, so staff development is an integral part of the overall strategy of the institution. In general, the system of personnel development management is a set of methods that will ensure the implementation of tasks in the field of personnel development, as well as training of employees and career advancement.

Key words: *personnel management, personnel development, medical staff, non-medical staff, medical institution.*

Постановка проблеми. 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. Зважаючи на мету діяльності закладів охорони здоров'я, що полягає у забезпеченні надання якісних та своєчасних медичних послуг пацієнтам, медичним закладам необхідно правильно організувати систему управління розвитком медичного і немедичного персоналу для підвищення якості надання медичних послуг та забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням, яке пов'язане з управлінням розвитком персоналу присвячено роботи як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, таких як М. Мескона, Я. Мэйланда, Р. Рюштингера, Т. Питере, І. Т. Балабанова, В. Д. Бакуменко, О.А. Грішнова, О. І. Замори, А. Я. Кибанова, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука, Г.В. Савицької, Л. М. Усаченко, Ципки Ю. А та багато інших. Однак питання щодо управління системою розвитку персоналу саме в медичному закладі потребує більш змістовного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення головних особливостей в організації системи управління розвитком медичного та немедичного персоналу в медичному закладі.

Виклад основного матеріалу. Сучасна кадрова політика у сфері охорони покликана відрегулювати функціонування дієвих в суспільстві соціальних механізмів відбору та оптимального розподілу людських ресурсів, направлених на формування організаційної, господарської і культурної еліти, яка відповідає б сформованим умовам і цілям соціального розвитку.

Персонал медичного закладу є сукупністю працівників, які забезпечують безперебійну та ефективну діяльність медичного закладу у напрямку надання медичних послуг.

Класифікація категорій медичного персоналу здійснюється у відповідності до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. «Охорона здоров'я».

Випуск включає в себе такі основні розділи, що характеризують завдання та обов'язки відповідного працівника, кваліфікаційні вимоги та обсяг необхідних знань та умінь відповідної категорії працівників:

1. Розділ «Керівники», до якого включені:

- керівники закладів охорони здоров'я;
- керівники основних підрозділів охорони здоров'я;
- керівники виробничих підрозділів у побутовому обслуговуванні, діяльність яких проходить у сфері надання медичної допомоги.

2. Розділ «Професіонали», який поділяється за напрямками підготовки спеціалістів:

- професіонали в галузі лікувальної справи (в тому числі педіатричного профілю);
- професіонали в галузі стоматології;
- професіонали в галузі фармації;
- професіонали в галузі медико-профілактичної справи;
- інші професіонали в галузі медицини.

До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника кваліфікації за дипломом про повну вищу освіту, яка відповідає рівню спеціаліста або магістра.

3. Розділ «Фахівці» містить професії, які потребують від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, яка відповідає рівню молодшого спеціаліста, бакалавра або спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку (стажування або інтернатуру).

4. Розділ «Технічні службовці» та «Робітники» включає професії, що вимагають від працівника повної або базової загальної середньої освіти та професійної підготовки на робочому місці.

Як відомо, розвиток персоналу — це двигун прогресу. Конкурентоспроможність медичних послуг і активність медичного закладу у ринкових сегментах, визначаються кваліфікацією і мотивацією персоналу, груповим і організаційним розвитком.

До головних складових процесу розвитку персоналу закладу охорони здоров'я можна віднести наступні елементи:

1. Професійне навчання персоналу.
2. Адаптація персоналу у діяльність медичного закладу.
3. Оцінювання та атестація персоналу.
4. Планування трудової кар'єри персоналу:
 - 4.1. Професійно-кваліфікаційне просування медичних та немедичних працівників.
 - 4.2. Формування резерву керівників.

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Це стосується і закладі охорони здоров'я у цілому та КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР зокрема.

КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР складається з наступних структурних підрозділів:

1. Апарат управління.
2. Бухгалтерія.
3. Приймально-діагностичне відділення невідкладної допомоги.
4. Клініко-діагностична лабораторія з бактеріологічним відділом.

5. Рентген-діагностичне відділення.
6. Хірургічне відділення.
7. Анестезіологічне відділення з ліжками інтенсивної терапії.
8. Травматологічне відділення.
9. Терапевтичне відділення (з неврологічними ліжками).
10. Акушерсько-гінекологічне відділення.
11. Педіатричне відділення.
12. Інфекційне боксоване відділення.
13. Консультативно-діагностична поліклініка.
14. Стоматологічне відділення.
15. Жіноча консультація.
16. Протитуберкульозний кабінет.
17. Операційний блок.
18. Фізіотерапевтичне відділення.
19. Патолого-анатомічне відділення.
20. Інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики та контролю якості медичної допомоги.
21. Стерилізаційна.
22. Харчоблок.
23. Господарське відділення.
24. Каналізаційно-насосне господарство.
25. Котельня.

У своїй структурі КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР має стаціонарні відділення, які повністю оснащені необхідною апаратурою та медикаментами.

КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР у відповідності до договорів з НСЗУ має можливість надавати такі медичні послуги:

1. Амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим і дітям, включаючи медичну реабілітацію та стоматологічну допомогу.

2. Хірургічні операції дорослим і дітям у стаціонарних умовах.
3. Стаціонарна допомога дорослим і дітям без проведення хірургічних операцій.
4. Медична допомога при пологах.
5. Психіатрична допомога дорослим та дітям.
6. Стаціонарна допомога пацієнтам з корона вірусною хворобою (COVID-19).

Заклад охорони здоров'я є базою для стажування лікарів та молодшого медичного персоналу. Колектив лікарні, який налічує 383 працюючих представлений висококваліфікованими спеціалістами, з них 64 лікарів, 174 середніх медичних працівників, 79 осіб молодшого медичного персоналу, 87 - працівники господарського персоналу. Серед лікарів - 16 осіб мають вищу категорію (25,0%), 17 осіб - першу категорію (26,6%); 10 осіб - другу категорію (15,6%), 124 середніх медичних працівників атестовані (80,0% із загальної кількості).

Склад лікарських ставок медичного закладу у відповідності до категорій працюючого персоналу представлено в таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать, що у 2019 році у порівнянні з 2017 роком наявне зменшення кількості ставок на 243,00 одиниць. Таке зменшення відбулося у зв'язку із проведенням медичної реформи, у наслідок чого фельдшерсько-акушерські пункти та фельдшерські пункти перетворилися на відділення первинної медико-санітарної допомоги з окремим адмініструванням, аналогічні зміни відбулися відділеннями медико-санітарної допомоги.

У центральній районній лікарні наявне зменшення кількості ставок у звітному у порівнянні із базовим на 63,25 одиниць. Дане зменшення відбулося за рахунок зменшення кількості ставок лікарів на 13,75, середнього молодшого персоналу - на 13,75, молодшого медичного персоналу - на 6,75 та іншого персоналу - на 29,50.

Кількість ставок у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР у розрізі
категорій працюючого персоналу

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р. (+/-)
Центральна районна лікарня				
Лікарі	92,00	87,50	78,25	-13,75
Середній медичний персонал	175,50	164,25	162,25	-13,25
Молодший медичний персонал	87,50	82,25	80,75	-6,75
Інші	125,50	102,50	96,00	-29,50
Всього	480,50	436,50	417,25	-63,25
Фельдшерсько-акушерські пункти та фельдшерські пункти				
Середній медичний персонал	20,75	19,50	-	-
Молодший медичний персонал	9,25	9,50	-	-
Інші	2,50	2,00	-	-
Всього	32,50	31,00	-	-
Відділення медико-санітарної допомоги				
Лікарі	24,75	23,50	-	-
Середній медичний персонал	74,75	68,00	-	-
Молодший медичний персонал	20,75	20,50	-	-
Інші	27,00	19,25	-	-
Всього	147,25	131,25	-	-
Разом	660,25	598,75	417,25	-243,00

Таке зменшення є негативним для діяльності медичного закладу і може призвести до нестачі кількості кваліфікованих медичних фахівців саме у структурі центральної районної лікарні.

Аналіз лікарських відвідувань поліклінічного відділення КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР як одного із показників ефективності управління персоналом медичного закладу представлено в таблиці 2.

Провівши аналіз кількості лікарських відвідувань можна зробити висновок, що у 2019 році у порівнянні з 2017 роком наявне зменшення кількості лікарських відвідувань на 29824. Дане зменшення відбулося за рахунок зменшення відвідувань терапевтів – на 9915, кардіологів – на 2473, ендокринологів – на 1170, інфекціоністів – на 3588, хірургів – на 2527, травматологів – на 2321, педіатрів – на 11247, онкологів – на 527, лорів – на 1821, невропатологів – на 3048, дерматологів – на 419, інших спеціалістів – на 1310 та відвідування підлітками – на 2159.

Також у звітному році у порівнянні із базовим наявне збільшення лікарських відвідувань урологів – на 256, гінекологів – на 93, окулістів – на 742, фтизіатрів – на 875, психіатрів – на, 1526 наркологів – на 47, сімейних лікарів – на 1953.

Таблиця 2

Лікарські відвідування поліклінічного відділення
КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР

Лікарі	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р. (+/-)
Всього відвідувань	233940	228945	204116	-29824
Терапевти	36784	28300	26869	-9915
Кардіолог	2473	-	-	-2473
Ендокринолог	4054	2306	2884	-1170
Інфекціоніст	4665	1860	1077	-3588
Хірург	13400	13671	10873	-2527
Травматолог	8187	6966	5866	-2321
Уролог	1375	3123	1640	265
Онколог	2873	2600	2346	-527
Гінеколог	14098	12534	14191	93
Педіатр	44061	39165	32814	-11247
Окуліст	10341	11593	11083	742
ЛОР	16938	17172	15117	-1821
Фтизіатр	3891	4799	4766	875
Невропатолог	11292	12896	8244	-3048
Психіатр	5528	9682	7054	1526
Дерматолог	12193	13813	11774	-419
Нарколог	4863	5655	4910	47
Інші	1310	627	-	-1310
Підлітковий	2159	-	-	-2159
Сімейний лікар	33455	42183	42608	9153

Показники хірургічної активності за основними напрямками діяльності медичного закладу представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Хірургічна активність за напрямками, %

Відділення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р. (+/-)
Хірургія	44,9	46,2	47,6	2,7
Травматологія	37,8	39,8	44,0	6,2
Пологове	14,3	19,5	32,6	18,3
Гінекологія	27,1	26,6	27,4	0,3
Всього	34,5	37,1	40,9	6,4

Дані таблиці 3 свідчать що у 2019 році у порівнянні з 2017 роком наявне збільшення хірургічної активності у цілому на 6,4%. Таке збільшення відбулося за рахунок зростання хірургічної активності за всіма наявними напрямками діяльності медичного закладу, а саме хірургія – на 2,7%, травматологія – на 6,2 %, гінекологія – на 0,3% та пологовий напрямок – 18,3%.

Таке збільшення є позитивним для діяльності медичного закладу і свідчить про ефективність роботи системи управління персоналом і про їх високу кваліфікацію.

Для забезпечення ефективності діяльності системи управління розвитком персоналу медичного закладу у КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР постійно проводиться робота з підвищення кваліфікації медичних працівників за такими напрямками: педіатрія; терапія; акушерство і гінекологія; хірургія; анестезіологія; ортопедія і травматологія; стоматологія; неонатологія; офтальмологія; отоларингологія; ультразвукова діагностика; імунопрофілактика інфекційних хвороб; фтизіатрія; наркологія; психіатрія; сучасні соціально-економічні та правові аспекти в охороні здоров'я; вибрані питання дерматовенерології; діагностика станів сп'яніння; основи медичної демографії з обліком випадків смерті та захворюваності населення з використанням МКХ; актуальні питання організації медикосоціальної експертизи і реабілітації хворих і інвалідів; антимікробна терапія та профілактика внутрішніх хвороб; ендокринологія; вибрані питання фізіотерапії; функціональна діагностика; хірургічна гастроентерологія.

Слід зазначити, що найбільш складним моментом у процесі забезпечення розвитку персоналу є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи. Сучасні методи самостійного надбання знань для медичного та немедичного персоналу закладу охорони здоров'я представлено на рис. 1.



Рис. 1. Сучасні методи розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Таким чином, персонал медичного закладу стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність його функціонування, тому розвиток персоналу є невід'ємною складовою загальної стратегії закладу. У цілому, система управління розвитком персоналу являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами.

Висновок. Отже, управління та розвиток медичного та немедичного персоналу закладу охорони здоров'я повинно ґрунтуватися на основі таких основних елементів: оплата праці персоналу (заробітна плата, премії, бонуси, доплати, відпускні, нагородження цінними та малоцінними подарунками за

професійні досягнення); відшкодування професійної діяльності співробітників (відрадження, проживання, транспорт, зв'язок тощо); організація та охорона праці (технологічні витрати та заходи індивідуального захисту); утримання підрозділів та співробітників, які забезпечують функціонування системи управління персоналом (кадрові служби, громадські служби, господарські служби); професійний розвиток та формування кадрового резерву (базова освіта, підвищення кваліфікації, стажування, курси, тренінги, екзамени, наставництво, коучинг, заходи адаптації персоналу, корпоративні видання тощо); соціально-культурний розвиток (організація або відшкодування занять фізкультурою та спортом, реабілітація, рекреація тощо); корпоративні соціально-культурні заходи (витрати на формування корпоративної культури, івенти, ювілеї, екскурсії, гуртки тощо); страхування (професійне, соціальне, медичне); соціальні зобов'язання та соціальний захист (збереження робочих місць, виплати, допомоги, відшкодування витрат, продаж продукції та матеріалів за зниженими цінам, пільгові кредити тощо).

БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text> (дата звернення: 19.08.2020)
2. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (дата звернення: 21.02.2020)
3. Носуліч Т. М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15Nosylich.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.08.2020)

4. Офіційний сайт КНП «Тростянецька міська лікарня» ТМР. URL: <http://trostyanecka.crl.org.ua> (дата звернення: 19.08.2020)
5. 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> (дата звернення: 17.08.2020)

REFERENCES:

1. Dovidnyk kvalifikatsiinykh kharakterystyk profesii pratsivnykiv. Vypusk 78. Okhorona zdorovia. [Directory of qualification characteristics of employees' professions. Issue 78. Healthcare]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text> (accessed 19.08.2020)
2. Lukianykhina O. A. Metody otsiniuvannia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom orhanizatsii. [Methods for evaluating the effectiveness of personnel management system of the organization]. Available at: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (accessed 21.02.2020)
3. Nosulich T. M. Kadrovyi potentsial systemy okhorony zdorovia: problemy ta perspektyvy rozvytku. [Personnel potential of the health care system: problems and prospects]. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15Nosulich.pdf?sequence=1> (accessed 17.08.2020)
4. Ofitsiyni sait KNP «Trostianetska miska likarnia» ТМР. [Official site of KNP Trostyanets City Hospital TMR]. Available at: <http://trostyanecka.crl.org.ua> (accessed 19.08.2020)
5. Khudoba O. V. Otsinka kadrovoho potentsialu systemy okhorony zdorovia Ukrainy. [Assessment of human resources of the health care system of Ukraine]. Available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/06.pdf> (accessed 17.08.2020)