

УДК: 351.773: 303.625.3

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-2(35)-13

Васюк Наталія
к.держ.упр., доцент кафедри
національної економіки та
публічного управління
Київський національний
економічний університет імені
Вадима Гетьмана
<https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

Петрученко Наталія
Директор Комунального
некомерційного підприємства «Центр
первинної медико-санітарної
допомоги № 2» Святошинського
району м. Києва
<https://orcid.org/0000-0002-8322-6894>

Данкевич Наталія
Магістр за спеціальністю
«Менеджмент»
Київський національний
економічний університет імені
Вадима Гетьмана

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

У статті здійснено аналіз теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом в медичному закладі (на прикладі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2» Святошинського району м. Києва) та розроблено практичні рекомендації щодо покращення управлінських процесів для підвищення продуктивності медичного закладу та якості надання медичних послуг.

Визначено проблеми медичного закладу, зокрема неуккомплектованість медичного закладу персоналом; низький рівень укомплектованості закладу лікарськими посадами (стосується переважно вузьких спеціалізацій); відсутність планування персоналу, оцінювання працівників, планування кар'єри та формування кадрового резерву, навчання персоналу на робочому місці; формалізований підхід до процедур набору та звільнення співробітників; відсутність автоматизації функцій управління персоналом; неефективність структури відділу кадрів, застарілість назви цього підрозділу; неналежна увага до розробки ефективної системи мотивації персоналу тощо. Запропоновано здійснити заходи щодо удосконалення системи управління персоналом в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2» Святошинського району м.

Києва, реалізація яких має на меті удосконалення системи управління персоналом та спрямована на покращення діяльності медичних працівників та якості надання медичних послуг, зниження рівня плинності кадрів, покращення іміджу та конкурентоспроможності медичного закладу.

З метою удосконалення управління персоналом в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2» Святошинського району м. Києва виокремлено такі основні стратегічні напрями, які необхідно досягти при реалізації Стратегії забезпечення кадрової безпеки, зокрема активізація мотиваційних механізмів; вдосконалення системи навчання та розвитку медичного персоналу; реорганізація відділу кадрів.

Ключові слова: *медичний персонал, управління персоналом, медичний заклад, кадровий потенціал медичного закладу, мотивація, безперервний професійний розвиток, кадрова політика.*

PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE EFFICIENCY OF A MEDICAL INSTITUTION

The article analyzes the theoretical and practical aspects of the personnel management system in a medical institution (based on the example of the "Primary Health Care Center No. 2" of the Sviatoshynskiy District in Kyiv) and provides practical recommendations for improving management processes to enhance the productivity of the medical institution and the quality of healthcare services.

The problems of the medical institution have been identified, including understaffing of the facility; a low level of staffing with medical positions (mainly in specialized fields); the absence of personnel planning, employee evaluation, career planning, and the development of a personnel reserve, as well as a lack of on-the-job training; a formalized approach to recruitment and dismissal procedures; lack of automation in personnel management functions; inefficiency in the structure of the HR department, outdated name of this unit; insufficient attention to developing an effective employee motivation system, and other issues. The article proposes measures to improve the personnel management system at the "Primary Health Care Center No. 2" of the Sviatoshynskiy District in Kyiv. The implementation of these measures aims to enhance the personnel management system and is focused on improving the performance of medical staff, the quality of healthcare services, reducing staff turnover, and improving the image and competitiveness of the medical institution.

In order to improve personnel management at the "Primary Health Care Center No. 2" of the Sviatoshynskiy District in Kyiv, the article highlights the following key strategic directions to be achieved in the implementation of the Personnel Security Strategy: activation of motivational mechanisms; enhancement of the training and development system for medical staff; and reorganization of the HR department.

Keywords: *medical personnel, personnel management, medical institution, personnel potential of a medical institution, motivation, continuous professional development, personnel policy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність будь-якої організації визначається багатьма компонентами, але одним з ключових є належна система управління персоналом [1], яка забезпечує

стабільне функціонування та розвиток. Завдяки належному здійсненню управлінню персоналом компанії можуть не тільки підтримувати високу продуктивність, але й створювати сприятливу корпоративну культуру, яка приваблює та утримує людський потенціал.

Досліджуючи питання щодо значення управління персоналом в забезпеченні ефективної діяльності медичного закладу, необхідно звернути увагу на такі аспекти як змістовні визначення цього поняття в працях науковців, дослідження питання мотивації, розвитку персоналу, правові аспекти, взаємозв'язок між управлінням персоналом та стратегічними цілями організації, оцінка ефективності управління персоналом та інші аспекти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління персоналом, необхідність та можливості його удосконалення досліджували такі науковці як Андрух В., Берцун К., Бондарчук Р., Власенко Р., Граціютова Г., Дрималовська Х., Коцур А., Мельник А., Прокопець Л., Сорока О., Труніна І., Цимбалюк С., Чавичалов І., Шубалий О. та ін. Однак в умовах військового періоду, коли відбувається відтік медичних кадрів (з різних причин), питання вдосконалення системи управління персоналом медичного закладу потребують додаткових досліджень з урахуванням сучасних викликів і загроз для діяльності країни загалом та закладів охорони здоров'я зокрема.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Аналіз теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом в медичному закладі (на прикладі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2» Святошинського району м. Києва) та розробка практичних рекомендацій щодо покращення управлінських процесів для підвищення продуктивності медичного закладу та якості надання медичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом в організації, зокрема медичного закладу, передбачає визнання зростаючої

ролі індивідуальних характеристик працівників, розуміння їхніх мотиваційних настанов, а також здатність формувати і спрямовувати ці настанови відповідно до цілей організації. У таких умовах управління персоналом набуває особливого значення. При цьому виокремлюють три фактори, що впливають на медичний персонал в організації, зокрема: ієрархічна структура та культура організації, а також ринок [2].

Слід погодитися з авторами, що зміст управління персоналом полягає в тому, що людський фактор визначається як конкурентне надбання організації, тобто розглядаються як людські ресурси, для яких необхідно здійснювати функції планування, мотивації, а також розвитку, як і інші ресурси організації, з метою втілення стратегічних цілей [3].

Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на формування умов для належного функціонування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу на рівні організації [4].

При цьому, слід зазначити, що управління персоналом в закладі охорони здоров'я охоплює процеси від підбору та найму медичного персоналу до навчання, розвитку, мотивації і утримання кваліфікованих фахівців. На нашу думку, управління персоналом також включає створення корпоративної культури, яка сприяє співпраці, інноваціям та відповідальності, а також встановлення ефективної комунікації між різними рівнями управління. Важливим аспектом цієї системи є адаптивність до зовнішніх змін, що дозволяє медичному закладу розвиватися та бути готовим на реагування до нових викликів.

Один із компонентів управління персоналом є кадрова політика. Її реалізація спрямована на формування високопродуктивних, високопрофесійних та відповідальних працівників, які здатні оперативно та адекватно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі [5].

Вважаємо, що такий підхід до кадрової політики передбачає не тільки ретельний відбір і підготовку медичного персоналу, але також створення умов, що сприяють їхньому професійному розвитку та особистісному зростанню.

Виходячи із вищенаведеного, слід звернути увагу на праці таких науковців як В. Короленко та Т. Юрочко. Авторами здійснено науково-теоретичне обґрунтування ролі та значення кадрової політики у сфері охорони здоров'я, а також визначено напрями удосконалення державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я з урахуванням європейського напрямку розвитку України. При цьому, дослідники визначають термін «управління персоналом», зокрема – це практична діяльність, направлена на виокремлення потреб медичного закладу у працівниках враховуючи наявний кадровий склад, а також забезпечення належного якісного складу медичного персоналу, врегулювання процесу його раціонального використання, впровадження організаційно-економічних та соціальних чинників з метою здійснення ефективної праці та забезпечення її продуктивності для реалізації стратегічних цілей організації [6].

О. Третьяк, який визначає проблеми створення кадрового потенціалу в закладах, та доводить, що для їх подолання необхідне формування ефективної системи управління персоналу, ключовим завданням якого є створення та підвищення результативності використання медичного персоналу. При цьому, управління персоналу в закладах охорони здоров'я забезпечить належний склад трудового потенціалу як за якісними, так і за кількісними показниками, а також підвищити мотивацію медичного персоналу, забезпечуючи при цьому їх навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації враховуючи розвиток інновацій у досліджуваній сфері. Слід зазначити, що управління персоналом спрямоване на удосконалення якості надання медичної допомоги шляхом формування корпоративної культури в медичних закладах та впровадження

стандартів [7].

Досліджуючи вплив управління персоналом на ефективність діяльності організацій, М. Павленко та А. Мельник виділяють ключові фактори, що впливають на підвищення ефективності менеджменту персоналу, зокрема: наявність у штаті організації посади менеджера з персоналу; забезпечення належного кількісно-якісного складу персоналу; наявність належної організаційної структури управління; забезпечення високотехнологічним оснащенням та інші аспекти [5].

Отже, належним чином розроблена система управління персоналом забезпечує ефективний відбір працівників, їх навчання, розвиток та мотивацію. Вона також сприяє встановленню чітких цілей, моніторингу результатів діяльності та ефективному зворотному зв'язку, що врешті-решт впливає на ефективність діяльності медичного закладу.

В контексті вищенаведеного слід зазначити, що на сьогодні перед медичними закладами поставлено завдання здійснення належного контролю за станом здоров'ям населення та докладання необхідних зусиль для лікування і профілактики захворювань шляхом надання якісних та доступних медичних послуг. Саме якісні медичні послуги позитивно впливають на збільшення тривалості життя населення, покращення стану його здоров'я, збереження генофонду нації.

В зв'язку з цим, доцільно проаналізувати діяльність системи управління персоналом медичного закладу на прикладі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Святошинського району міста Києва (далі – КНП), яке провадить господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення збереження та зміцнення здоров'я населення та інших соціальних результатів без мети одержання прибутку.

Виконання функцій з управління персоналом КНП покладене на відділ кадрів, який відповідно до організаційної структури складається з 4 осіб: начальник відділу кадрів, два інспектора з кадрів та оператор

комп'ютерного набору. Однак, робота відділу кадрів не автоматизована, що є суттєвим недоліком організації роботи даного відділу. Як наслідок це спричиняє непродуктивне використання робочого часу, збільшення обсягів кадрового адміністрування, зменшення уваги до вирішення стратегічно важливих функцій.

Варто також акцентувати увагу на тому, що зараз більшість державних та приватних підприємств, установ та організацій для забезпечення сучасних кадрових та корпоративних трендів реформують даний структурний підрозділ у «відділ управління персоналом», на який покладено функцію управління людськими ресурсами закладу.

Розглядаючи кадрову ситуацію в КНП «ЦПМСД № 2» варто звернути увагу на існування загроз щодо збереження людського потенціалу, що пов'язано з міграцією медичного персоналу за кордон, мобілізацією, низьким рівнем заробітної плати та низьким рівнем мотивації, недостатнім рівнем професійного досвіду випускників медичних закладів тощо.

Згідно штатного розпису КНП, затвердженого станом на 01 січня 2024 року штатна чисельність працівників складає – 305 штатних одиниць, з них фактично зайнято – 260,5 одиниць (85,41%). Дані щодо кількості затверджених штатних одиниць та фактично зайнятих, наведено у таблиці.

Отже, як бачимо, існує значний дефіцит серед працівників медичного закладу, особливо серед лікарів (23,66%) та середнього медичного персоналу (13,06%).

Вважаємо, що з метою забезпечення ефективної роботи КНП необхідним є впровадження заходів щодо скорочення плинності медичного персоналу, закріплення працівників, посилення їх лояльності та мотивації, а відтак, удосконалення мотиваційної політики.

На сьогодні в КНП відділ кадрів забезпечує своєчасність підвищення кваліфікації медичних спеціалістів шляхом атестації.

Таблиця

Інформація про затверджену кількість штатних одиниць та фактично зайнятих в КНП «ЦПМСД № 2» станом на 01.01.2024 року

Категорії	Затверджено	Фактично зайнято	
		Штатних одиниць	%
Лікарі	93	71	76,34%
Середній медичний персонал	109	91,5	83,94%
Молодший медичний персонал	20	18	90,00%
Інший персонал	83	80	96,39%
Всього	305	260,5	85,41%

Джерело: складено за даними затвердженої організаційної структури та звіту з праці медичного закладу

Так, наприклад, для успішного проходження чергового підвищення кваліфікації лікарям та молодшим спеціалістам з медичною освітою є обов'язковим проходження безперервного професійного розвитку, а саме: підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення, курсах стажування, науково-практичних конференціях, конгресах, симпозіумах та ін.

Досить цікавим є практика запровадження в КНП проведення періодичного анкетування (опитування) серед медичних працівників про рівень задоволеності умовами праці впродовж, зокрема 2021-2023 рр., результати якого показали, що загалом медичні працівники задоволені наявними умовами праці [8; 9].

Пропонуємо здійснити такі заходи щодо удосконалення системи управління персоналом в КНП, зокрема: удосконалення мотиваційної політики; розробка, затвердження та впровадження в діяльності медичного закладу Положення про мотиваційну політику; налагодження співпраці із міжнародними медичними організаціями та медичними клініками; налагодження співпраці з медичними закладами освіти про працевлаштування їх випускників; складання програм адаптації для різних категорій персоналу; складання планів розвитку кар'єри, програм

індивідуального розвитку; розробка анкети, яка є необхідною до заповнення співробітником, який звільняється; організація неофіційних заходів; розробка, затвердження та впровадження в діяльності медичного закладу Стратегії забезпечення кадрової безпеки; підтримка здоров'я працівників та безпечних умов праці; розроблення нового підходу до формування соціального пакету; реорганізація відділу кадрів у службу управління персоналом.

Висновки. На основі аналізу результатів діяльності та системи управління персоналом КНП можна стверджувати про такі наявні проблеми медичного закладу: неукомплектованість медичного закладу персоналом; низький рівень укомплектованості закладу лікарськими посадами (стосується переважно вузьких спеціалізацій); відсутність планування персоналу, оцінювання працівників, планування кар'єри та формування кадрового резерву, навчання персоналу на робочому місці; формалізований підхід до процедур набору та звільнення співробітників; відсутність автоматизації функцій управління персоналом; неефективність структури відділу кадрів, застарілість назви цього підрозділу; неналежна увага до розробки ефективної системи мотивації персоналу тощо.

Запропоновано здійснити заходи щодо удосконалення системи управління персоналом в КНП, реалізація яких має на меті удосконалення системи управління персоналом та спрямована на покращення діяльності медичних працівників та якості надання медичних послуг, зниження рівня плинності кадрів, покращення іміджу та конкурентоспроможності медичного закладу.

З метою удосконалення управління персоналом в КНП можна виокремити такі основні стратегічні напрями, які необхідно досягти при реалізації Стратегії забезпечення кадрової безпеки, зокрема активізація мотиваційних механізмів; вдосконалення системи навчання та розвитку медичного персоналу; реорганізація відділу кадрів.

Перспективи подальших розвідок стосуються розроблення проєкту Стратегії забезпечення кадрової безпеки в КНП та конкретних заходів щодо її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді на важливі питання про управління персоналом. *Агрокебети: агроосвіта майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovuroi-v-orhanizatsiyi>
2. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
3. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
4. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>
5. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13-18. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/5.pdf
6. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
7. Третяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 331-336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_58.
8. Vasiuk N. O., Petruchenko N. V. Expert survey as a tool for research of the

satisfaction of working conditions of the medical workers of the municipal non-commercial enterprise “Center for primary health care No. 2” of Svyatoshynsky district of Kyiv. *Public management : collection*. 2020. № 3 (23). Kyiv : Interregional Academy of Personnel Management, 2020. P. 62–72.

9. Васюк Н. О., Петрученко Н. В., Павловська К. П. Результати експертного опитування про задоволеність умовами праці медичних працівників комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2» Святошинського району м. Києва: порівняльний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1115/1124>

REFERENS

1. The official site of Agrokebets: agricultural education of the future, “Why HR plays a key role in the organization: answers to important questions about HR”, available at: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovuroi-v-orhanizatsiyi> (Accessed 4 May 2024).
2. Ruliev, V. A. Hutkevych, S. O. and Mostenska. T. L. (2012), *Upravlinnia personalom* [Navch. posib.], KONDOR, Kyiv, Ukraine.
3. Posylkina, O. V. Bratishko, Yu. S. and Kubasova, H. V. (2015), *Upravlinnia personalom* [navch. posib. dlia stud. ekonomichnykh spets. vyshchykh med. ta farm. navch. zakl.], Kharkiv, Ukraine.
4. Vdovychenko R. P. (2012), “Features of modern personnel management”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 10 May 2024).
5. Pavlenko, M. S. and Melnyk, A. O. (2020), “Personnel management in the system of effective enterprise activity”, *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, [Online], vol. 31 (70). 2, available at:

https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/5.pdf (Accessed 10 May 2024).

6. Korolenko, V. V. and Yurochko, T. P. (2018), *Kadrova polityka u sferi okhorony zdorovia Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii*, Kyiv, Ukraine.
7. Tretiak, O. P. (2014), “The role of personnel management in the formation and use of the labor potential of medical institutions”, *Biznes Inform*, [Online], vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_58. (Accessed 5 May 2024).
8. Vasiuk, N. O. and Petruchenko, N. V. (2020), Expert survey as a tool for research of the satisfaction of working conditions of the medical workers of the municipal non-commercial enterprise “Center for primary health care No. 2” of Svyatoshynsky district of Kyiv. *Public management: collection*. Vol. № 3 (23). P. 62–72.
9. Vasiuk, N. O. Petruchenko, N. V. and Pavlovska, K. P. (2023), “The results of an expert survey on the satisfaction with the working conditions of medical workers of the communal non-profit enterprise “Center for primary medical and sanitary care No. 2” of the Svyatoshyn district of Kyiv: a comparative analysis”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1115/1124>

Стаття надійшла до редакції 20.09.2024