

**Григорій КОЗАКОВ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ТНЕУ

(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ТНЕУ Тетяна ЖЕЛЮК)

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Досвід країн ЄС показує, що для підвищення якості та результативності управління сферою охорони здоров'я, надання медичних послуг необхідно створити якісно нову систему менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я, модернізувати кадрову політику (табл. 1), інноватизувати компетентнісну модель керівних кадрів. В секторі охорони здоров'я України це питання набуває особливої ваги через потребу в структурних комплексних змінах, через високі показники старіння керівних кадрів (від 15% головних лікарів, що працюють у системі МОЗ України – пенсійного віку), високу міграцію фахівців закордон, необхідність збереження гендерного балансу.

Загалом систему модернізації кадрової політики можна представити у вигляді таблиці 1.

*Таблиця 1*

### **Напрями модернізації кадрової політики закладів охорони здоров'я**

<b>Напрямок</b>	<b>Шляхи вирішення окресленої проблеми</b>
1. Модернізація нормативно-правової бази кадрової політики у сфері охорони здоров'я	<p>– проведення кадрового аудиту, систематизації та узгодження чинної нормативно-правової бази, що регламентує питання кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я в Україні (питання підготовки, розподілу, працевлаштування медичних кадрів, управління кадрами, підвищення мотиваційної складової тощо);</p> <p>– розробка з урахуванням європейських вимог професійних стандартів фахівців сфери охорони здоров'я, що дозволить адаптувати підходи до встановлення нормативів по різних розділах медичної, соціальної, психологічної тощо видів допомоги і сприятиме раціональному використанню кадрових ресурсів охорони здоров'я;</p> <p>– модернізація обліково-звітної документації кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я, системи моніторингу та критеріїв оцінки якості роботи медичних працівників, вироблення ефективних механізмів підвищення мотивації;</p> <p>– оптимізація ведення реєстру фахівців у сфері охорони здоров'я, визначення питання залучення до цього питання організацій професійного самоврядування та делегування їм державою функцій з планування та управління персоналом відповідно до усталеної світової та європейської практики.</p>

Напрямок	Шляхи вирішення окресленої проблеми
2. Удосконалення механізмів планування кадрового забезпечення	Удосконалення системи збору та обробки статистичної інформації щодо кадрового складу сфери охорони здоров'я, облік всіх медичних кадрів певної адміністративної території незалежно від форми власності та підпорядкування закладів;
3. Удосконалення системи мотивацій і стимулів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення заробітної плати медичним працівникам сфери охорони здоров'я в залежності від рівня кваліфікації медичних працівників, обсягів, якості, складності, ефективності та умов виконуваної роботи;</li> <li>– анонімне анкетування споживачів послуг з охорони здоров'я для визначення ступеня задоволеності місцевої громади якістю надання цих послуг;</li> <li>– включення до місцевих програм кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я розділів, які передбачають отримання службового житла (будинок або квартира) з правом набуття права власності за умови тривалої безперервної роботи;</li> <li>– створення умов щодо доступності регулярного підвищення професійного рівня медичних працівників шляхом максимального наближення освітніх послуг до місця проживання, у тому числі за рахунок дистанційних форм навчання; надання працівникам сфери охорони здоров'я, особливо первинної ланки, пільг на оплату комунальних послуг;</li> <li>– вдосконалення соціальної захищеності медичних працівників шляхом створення системи державного соціального страхування відповідальності на випадок професійної помилки;</li> </ul>
4. Оптимізація якості підготовки медичних кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення обов'язкової підготовки управлінських кадрів, здатних працювати в умовах інтегрованої до світового співтовариства конкурентоспроможної національної економіки;</li> <li>– посилення вимог до акредитації та ліцензування медичної практики відповідно до чинних світових стандартів.</li> </ul>

Примітка. Складено з використанням [1].

Кадрове планування повинно стати інструментом підтримки системи саморозвитку та самовдосконалення медичних кадрів. Широке запровадження медичної освіти протягом життя (Continuous Medical Education) із використанням дистанційних методів освіти, у тому числі платформ масової відкритої онлайн-освіти (МООС) та телеконференцій, у тому числі відповідно до Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302.

Для мотивації професійного розвитку працівників медичного закладу необхідно, щоб медичні працівники отримували референтний середній рівень заробітку, який має бути диференційованим залежно від кваліфікації, інтенсивності/обсягу і якості роботи.

Для оптимізації кадрового забезпечення необхідно на ініціювати прийняття програм із стимулювання медичних кадрів за рахунок коштів територіальних громад (доплати лікарям до заробітної плати, навчання в інтернатурі, навчання в медичних училищах та коледжах області студентів з урахуванням перспективної потреби в кадрах середнього медперсоналу із укладанням відповідних угод про відпрацювання тощо).

Особливе місце в модернізації кадрової політики слід віднести підвищенню кваліфікації керівників медичних установ та організацій. Для адаптації системи підготовки керівних кадрів медичної галузі до сучасних потреб, відповідності до міжнародних стандартів та інтеграції до Європейського цивілізаційного простору у сфері медичної освіти та науки пропонуються наступні рекомендації [2]:

- удосконалити та оновити програму спеціалізації з «Менеджменту закладів охорони здоров'я» з урахуванням вимог часу (вивчення інструментів крос-культурного менеджменту, ризик-менеджменту, використання антикорупційних механізмів, прозорого управління, дотримання якості та стандартів надання медичних послуг тощо);

- розширити тематику тренінгових програм навчання, враховуючи сучасний стан та основні проблеми управління закладами охорони здоров'я, регіональні потреби;

- запровадити самооцінку керівниками своїх знань та вмінь з метою виявлення проблемних питань у питаннях менеджменту;

- змінити медико-організаційні підходи до атестації лікарів, із запровадженням сучасних, удосконалених індикаторів та рейтингових критеріїв;

- створити умови та мотивації для безперервної самоосвіти та самовдосконалення із забезпеченням доступності до професійних інформаційних ресурсів (профільних журналів, довідників, електронних посібників, Інтернет-ресурсів тощо);

- сприяти підвищенню привабливості професії та впроваджувати матеріальні та нематеріальні стимули до підвищення професіоналізму керівних кадрів.

В питаннях кадрового планування керівник медичного закладу повинен в рамках співпраці із керівниками структурних підрозділів медичного закладу отримувати інформацію, що слугуватиме основною для планування кадрових заходів. Зокрема, відомості про: потребу в прийнятті нових працівників; напрями і форми навчання та підвищення кваліфікації працівників; необхідність перевірки знань і навичок окремих працівників; проведення корпоративних заходів певної тематики тощо. Для виконання яких завдань

керівники планують приймати нових працівників; чого вони очікують від навчальних курсів для початківців; як запропоновані перевірки, тестування та атестації можуть позначитися на продуктивності праці. З'ясувавши потреби й очікування лінійних менеджерів, керівник робить відповідні записи у власному плані. Звісно, з урахуванням кадрової політики закладу та зовнішніх чинників: змін на ринку праці, норм трудового законодавства.

Отже, сучасний керівник у сфері охорони здоров'я повинен бути управлінцем, стратегом, лідером, який забезпечує стратегічний розвиток організації. Він повинен володіти професійними знаннями та комунікативними навичками, уміти мислити системно й аналітично, ефективно управляти ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними тощо), бути готовим до безперервної освіти і саморозвитку, до впровадження інноваційних підходів в системі кадрового менеджменту.

#### Використані джерела

1. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
2. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка. URL : <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/>

#### Валентина КОРОДЮК

здобувачка освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ТНЕУ Жанна КРИСЬКО

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Як відомо, у сфері охорони здоров'я України розпочалися системні зміни, котрі передбачають і зміну принципів її фінансування. Засади реформи фінансування системи охорони здоров'я представлені у Концепції, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України за № 1013-р від 30.11.2016 року. У грудні 2017 року набули чинності закони, котрі запровадили реформу охорони здоров'я в Україні: «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» та «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України».

Зазначимо, що реформування є необхідним для вирішення гострих проблем у сфері охорони здоров'я, зокрема таких: низька яккість, так й ефективність надання медичних послуг, неефективне використання бюджетних