

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ УКРАЇНИ

FEATURES OF THE FORMATION OF HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATIONS OF THE MEDICAL SERVICE INDUSTRY IN UKRAINE

Харченко Т.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

Сиза А.Д.

магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну

У статті досліджено процеси управління персоналом у медичній сфері та виявлено особливості формування кадрового потенціалу організацій цієї сфери. Також у статті обґрунтовано метод оцінки кадрового потенціалу на основі моделі 4D, що включає в себе оцінку співробітника, оцінку кадрового потенціалу, оцінку управління персоналом та оцінку результативності праці персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, персонал, управління персоналом, клімат в колективі, мотивування, підвищення кваліфікації, медичний персонал.

В статье исследованы процессы управления персоналом в медицинской сфере и выявлены особенности формирования кадрового потенциала организаций этой сферы. Также в научной работе обоснован метод оценки кадрового потенциала на основе модели 4D, что включает в себя оценку сотрудника, оценку кадрового потенциала, оценку управления персоналом и оценку результативности труда персонала.

Ключевые слова: кадровая политика, персонал, управление персоналом, климат в коллективе, мотивация, повышение квалификации, медицинский персонал.

In the article the processes of personnel management in the medical sphere are investigated and the features of the formation of the personnel potential of organizations of this sphere are revealed. Also in the scientific work the method of estimating the human potential on the basis of the 4D model is based, which includes the assessment of the employee, the assessment of the staff potential, the evaluation of personnel management, and the evaluation of staff performance.

Keywords: personnel policy, personnel, personnel management, climate in the team, motivation, qualification improvement, medical staff.

Постановка проблеми. У період реформування основними пріоритетами державної політики України є досягнення належного рівня життя громадян та вдосконалення специфічних соціальних та економічних стандартів розвитку суспільства. На шляху до європейських стандартів важливого значення набуває, безумовно, збереження та зміцнення здоров'я трудового потенціалу країни, що стає основним завданням як системи охорони здоров'я України взагалі, так і приватних та державних організацій медичної сфери обслуговування. Тому на шляху успішного вирішення цього питання важливою стає стратегічно обґрунтована організація формування кадрового потенціалу у медичній сфері.

У зв'язку з упровадженням медичної реформи управління персоналом в цій галузі перестало виконувати адміністративну функцію, оскільки лише грамотно і своєчасно розроблена програма управління кадрами, що враховує непрості економічні реалії та особливості медичної сфери, дасть змогу домогтися задовільних результатів діяльності будь-якої медичної організації. Розвиток та покращення якості кадрового потенціалу в медичній сфері є найважливішим компонентом стратегії розвитку системи охорони здоров'я України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість як зарубіжних, так і вітчизняних науковців розглядала питання,

пов'язані із системою управління персоналом. Це такі науковці, як А. Сміт, Дж. Мілль, Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Е. Демінг, М. Хаммер, С.М. Бондаренко, А.О. Касич, Т.О. Харченко, С.М. Невмержицька, Є.О. Діденко, К.В. Антоненко та інші. Також у науковій літературі є дослідження стосовно питань, пов'язаних із функціонуванням та розвитком кадрового потенціалу системи охорони здоров'я. Це праці таких науковців, як В. Москаленко, Г. Слабкий, Я. Радиш, І. Солоненко, З. Гладун, О. Перетяк, В. Рудня та інші.

Також науковцями проведені статистичні дослідження на основі інформаційно-аналітичної документації Міністерства охорони здоров'я України, в результаті яких вони дійшли висновку про те, що функціонування системи охорони здоров'я в Україні на сучасному етапі не дає змоги досягнути поліпшення здоров'я населення, покращення якості надання медичних послуг, забезпечення рівного та справедливо доступу всіх членів суспільства до медичних послуг високої якості, а отже, вона не є ефективною [1, с. 31–32; 2; 3, с. 220–224; 4, с. 65–68; 5, с. 276–281; 6, с. 168–171].

Аналіз структури видатків на охорону здоров'я показує, що впродовж останніх років майже 84–86% бюджетних коштів, що виділяється на охорону здоров'я, йдуть на утримання медичних закладів та оплату праці медичних працівників [7]. Отже, з цієї статистики видно, що значну частку бюджетних коштів, виділених на медицину, витрачають на персонал, із чого витікає актуальність та важливість раціонального рішення питань, пов'язаних із розвитком, управлінням та підвищенням кваліфікації трудових ресурсів у медичній сфері.

Але, незважаючи на ретельність проведених досліджень у цьому напрямі, недостатньо розглянуті напрями формування кадрового потенціалу в організаціях медичної сфери обслуговування України та шляхи покращення якості й ефективності медичного персоналу, який є важливим компонентом стратегії розвитку як окремого медичного закладу, так і економіки України загалом.

Метою статті є дослідження процесів управління персоналом у медичній сфері та виявлення особливостей формування кадрового потенціалу організацій цієї сфери й обґрунтування шляхів покращення ефективності кадрової політики у медичних закладах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнім часом організації медичної сфери обслуговування функціонують як приватні прибуткові організації та як державні неприбуткові організації. Особливість цих різних структур у медичній сфері полягає у розробленні стратегії. Специфікою розробленої стратегії розвитку державних неприбуткових організацій є той факт, що її виконання лягає на плечі вищих державних органів. Щодо фінансування стратегії

варто зазначити те, що виконання запропонованої стратегії пов'язано з відповідним фінансуванням, що встановлюється Бюджетом України на поточний рік, який готується відповідними органами державної влади та приймається Верховною Радою України, після чого підписується Президентом України [8, с. 361–364].

Так, формування кадрового потенціалу в організаціях медичної сфери має свої певні особливості, дослідженню яких варто приділити певну увагу. Характер процесів, що відбуваються у соціальній сфері, а саме медичній, передбачає високу соціальну значущість та корисність, а також відзначається неможливістю застосування ринкових критеріїв ефективності, що обмежує застосування ринкових механізмів та зумовлює необхідність державного регулювання. Виходячи з цього, варто виділити такі особливості організації медичної сфери, як:

- складність визначення якості та вимірювання результатів роботи;
- висока спеціалізація основної діяльності, що має терміновий і невідкладний характер;
- відсутність права на невизначеність і помилку;
- потреба в тісній координації роботи різних підрозділів;
- висока кваліфікація співробітників, яка зумовлює їх прагнення до самостійності та лояльності, насамперед щодо пацієнтів та колег за професією;
- необхідність контролю з боку адміністрації медичних закладів за діяльністю лікарів, які безпосередньо впливають на визначення обсягу роботи та, відповідно, витрат медичної організації;
- важкість координації роботи та розподілу повноважень і відповідальності, пов'язана з подвійною підпорядкованістю, що існує в багатьох медичних установах.

Тому формування кадрової політики в організаціях медичної сфери має свою специфіку, виходячи з наведених вище особливостей. У медичній сфері важлива роль відведена безпосередньо медичному працівникові, тому управління розвитком кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Під час формування ефективної кадрової політики повинні бути узгоджені такі аспекти, як визначення пріоритетних цілей та розроблення загальних принципів кадрової політики, організаційно-штатна політика, яка включає планування потреби в кадрах, формування структури, створення резерву, заміщення і просування [9, с. 213–215].

У процесі формування кадрового потенціалу організації великого значення набуває оцінка кадрового потенціалу.

Оцінка кадрового потенціалу організації – це ефективний інструмент, який може бути вписаний у стратегію розвитку.

Якщо в організації є HR-фахівець або кадрова служба, то оцінка кадрового потенціалу проводиться як мінімум раз на рік. Його підсумки отримує керівник підприємства, але дуже рідко на його основі робляться висновки, які використовуються кадровиками. Другий мінус формального підходу – рядові співробітники і керівники середньої ланки не знають про результати оцінки свого особистого потенціалу й організації, а значить, не можуть оцінити необхідність такої процедури. Формальність підходу і відсутність єдиної системи оцінки значно знижують кадровий потенціал організації.

Медичний заклад зі складною структурою потребує централізованої системи оцінки роботи персоналу, чия необхідність будуть розуміти не тільки керівництво компанії, але також середня і нижня ланка. Загальна логічна система оцінки дає змогу HR-службі перейти від простого обліку до формату розроблення стратегії і підвищення якості роботи персоналу.

Для створення єдиної системи оцінки персоналу медичного закладу необхідний попередній аналіз. Цю роботу може виконати зовнішній консультант у співпраці з ключовими працівниками організації. До складу проектної групи може увійти все керівництво вищої ланки компанії і керівники підрозділів.

Завдання проектної групи:

– попередній аналіз ситуації, в тому числі аналіз кадрового документообігу компанії; анкетування керівної ланки філій холдингу на предмет затребуваності кадрової звітності;

– конкретизація результатів анкетування через анкетування низки учасників опитування.

Створення підгрупи, метою якої стане удосконалення наявної системи, в тому числі автоматизація та уніфікація форм звітності з роботи з HR-даними; демонстрація ефективності роботи з даними оцінок керівній ланці компанії; відкриття співробітникам доступу до результатів оцінки їхньої праці компанією; оптимізація витрат компанії в фінансово-господарському плані через використання даних оцінки потенціалу персоналу, аналізу і прогнозу його змін.

Оцінити ефективність роботи співробітника медичного закладу і загалом кадрового потенціалу компанії необхідно з різних позицій.

Показники оцінки: кваліфікаційні (на рівні кваліфікації і ступеня використання знань), психологічні (оцінка особистісного портрета, відповідності корпоративній культурі, індивідуальним планам зростання), фізіологічні (медогляди).

Моделі «Як управляли?», «Як управляємо?» (на рівні управління персоналом) – проводить співробітник відділу кадрів. Показники оцінки: плинність кадрів, укомплектованість і сталість кадрів, змінюваність, а також задоволеність, залученість і лояльність персоналу.

Модель «Які результати маємо?» (на рівні результативності праці персоналу) – оцінку проводить безпосередній керівник. Показники

оцінки: оцінка за KPI, за системою Management By Objectives, оцінка якості праці, управління, роботи з бізнес-процесів.

Модель «Коли отримаємо бажаний результат?» (оцінка кадрового потенціалу) – проводить служба оцінки. Показники: оцінка корпоративної культури компанії і корпоративної ідентичності співробітника, оцінка оптимізму і ступеня залученості співробітника до життя компанії. Потрібно зробити систему оцінки прозорою, відкритою і без паперів.

Отже, робота персоналу медичної установи оцінена за цілою низкою показників. Для зведення цих оцінок з метою використання у практичних цілях можна використовувати модель 4D, що включає до себе оцінку співробітника, оцінку кадрового потенціалу, оцінку управління персоналом та оцінку результативності праці персоналу.

У вимірах оцінки з теорії 4D використовується два складники: результати роботи співробітника (фактичні результати) і компетенції (максимальні результати ідеального співробітника відповідної посади). Так можна оцінити поточну ефективність працівника, але для оцінки його потенціалу цих даних буде мало.

До оцінки потенціалу додається облік управлінського фактора («як управляли») і час (порівняння поточних результатів з даними за попередній період).

Процес уніфікації та автоматизації звітності за оцінкою потенціалу співробітників медичного закладу можна розділити на 2 етапи.

1. Технічний етап, що включає в себе визначення базового програмного забезпечення, яке буде використовуватися у всіх підрозділах організації; підготовка технічного завдання (вибір екранного інтерфейсу, ступеневої системи відкриття даних для працівників різного рівня тощо); тестовий період; пілотний запуск програми.

2. Промоетап включає просування програми оцінки в середовищі менеджменту компанії; навчання керівництва і персоналу.

Автоматизуючи і стандартизуючи систему аналізу потенціалу співробітників, ми отримуємо якісний інструмент, на базі якого можна побачити слабкі місця медичного закладу (в ракурсі кадрового потенціалу), зрозуміти, у яких фахівців є можливості вирішувати більш складні завдання, де потрібен інструмент «стажування», а де – елемент коригування умов праці. Сфера застосування результатів оцінки досить широка, це вже не буде звіт у стіл керівника.

Висновки. З проведеного вище дослідження видно, що організації медичної сфери обслуговування мають свої особливості, які певною мірою впливають на формування кадрового потенціалу та проведення кадрової політики. Тому для організацій медичної сфери особливо важливим є той факт, щоб усі процеси, які пов'язані з роботою та персоналом, були відпрацьовані, налагоджені та високоефективні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко С.М. Модель досконалості EFQM як складова частина підвищення якості в організації / Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали X Міжнародного бізнес-форуму, Київ, 21 березня 2017 р. – К. КНТЕУ. 2017. – С. 31–32.
2. Денисенко Л.О., Заєць Т.О. Якість корпоративного управління як основний фактор розвитку товариства // Ефективна економіка № 9 вересень 2012 – Режим доступу: www.economy.in.ua
3. Діденко Є.О. Управління економічною безпекою як запорука ефективного функціонування підприємства / Є.О. Діденко // Science and practice: Collection of scientific articles. – Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2016. – С. 220–224.
4. Заєць Т.О. Моделі та механізми корпоративного управління в Україні // Інвестиції: практика та досвід № 11 червень 2010 – С. 65–68.
5. Касич А.А. Програмно-целевое бюджетирование как инструмент управления устойчивым развитием хозяйства // А.А. Касич – Бизнес информ, № 9(452). – 2015. – С. 276–281.
6. Невмержицька С.М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 1. – Хмельницький:ХНУ, 2011. – № 4, Том 1(178) – С. 168–171.
7. Структура видатків на охорону здоров'я. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
8. Харченко Т.О. Стратегічні цілі розвитку державних неприбуткових організацій в сучасних умовах / Тези доповіді Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні» 24 травня 2017 р. Київ, КНУТД – С. 361–364.
9. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. Formation Of Personnel Policy Enterprise // Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba – May № 14, 2017. – С. 213–215.