

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-13>
УДК 005.95:614.2

Чернявська І. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний технічний університет

Cherniavska Iryna

PhD (Economics), Associate Professor,
Dniprovsky State Technical University

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

FEATURES OF ADMINISTRATIVE WORK IN HEALTHCARE SYSTEM INSTITUTIONS

У статті розглядаються особливості управлінської праці в медичних закладах, які полягають в складнощях порівняння її витрат з результатами та визначенням величини корисного ефекту. Основними завданнями, які стоять перед системою охорони здоров'я в частині роботи з персоналом є вдосконалення методів роботи, формування адміністративного апарату, контроль та маркетинг персоналу, організація HR діяльності. Розкрито зміст управлінської праці як особливого виду людської діяльності. Наведено загальні принципи роботи з персоналом. Доведено, що прийняте рішення є продуктом управлінської праці та визначено основні завдання, які стоять перед системою охорони здоров'я в частині управління персоналом. Запропоновано напрями розвитку та критерії оцінювання готовності керівника закладу системи охорони здоров'я до мотивації власної діяльності.

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, мотивація, система охорони здоров'я, державні медичні заклади, приватні медичні заклади.

An essential characteristic of managerial work in medical institutions involves transforming information into a particular subject of work. Managerial work is characterized by the difficulty of determining the value of the valuable effect and the dominance of elements of mental activity, which shifts the focus of attention to the mental processes of perception, memorization, and thinking. Work in the field of management of health care institutions requires highly qualified specialists and is challenging. The level of complexity of managerial work depends on the nature of the performed functions and the level of the management hierarchy, the number of subordinates, their qualifications, the level of development and complexity of medical services, the intensity of planned tasks, the availability of resources, resource availability, etc. Management tasks should be rationally distributed according to complexity and according to the qualifications of the executors. The article aims to identify the peculiarities of the management of healthcare institutions in terms of personnel management and the self-motivation of managers. The theoretical and methodological basis of the work is a set of principles and methods of scientific research: the principle of systematization and theoretical generalization and methods of grouping. According to the goal, the task of using the manager's competencies to ensure the improvement of the efficiency of the healthcare system institutions is set. During the research, the category of managerial work was analyzed and defined as a particular type of human activity; the general principles of working with personnel are given; it is proved that the adopted decision is a product of managerial work; the main tasks facing the health care system in terms of personnel management are defined; directions of development and criteria for evaluating the readiness of the head of the health care system institution to motivate their activities are proposed. The basis for the analysis was the scientific works of domestic scientists on the mentioned issues and the data of the author's research. The scientific and practical novelty of the obtained results lies in the generalization of modern methods of determining the level of readiness of managers of medical institutions to motivate their actions.

Keywords: management, personnel management, motivation, healthcare system, state medical institutions, private medical institutions.

Постановка проблеми. В наукових роботах з менеджменту та економіки роль суб'єкта в управлінні організаціями, як правило, розкривається шляхом аналізу взаємозв'язку між показниками ефективності управління та наявністю управлінського персоналу, його стабільністю та компетентністю тощо. У наукових дослідженнях вітчизняних вчених багато уваги приділяється важливості суб'єктивного чинника, водночас наголошується на тому,

що не можна нехтувати об'єктивними процесами, які відбуваються в суспільстві та окремих трудових колективах. При цьому залишаються принципові питання: які об'єктивні фактори впливають на ефективність організації процесу управління персоналом в державних та приватних медичних закладах, як глибоке розуміння взаємозв'язку об'єктивізму і суб'єктивізму в управлінні інтегрується в діяльність керівників медичних закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу медичної організації достатньо розкриті в наукових працях багатьох вітчизняних вчених. Серед них роботи Г. Граціотової та М. Ясіновської [3], Т. Євась та А. Вишневської [4], В. Звірича [5], І. Кравчук та О. Присяжнюк [6] та багатьох інших. Зазначимо, що основний акцент у цих працях робився на визначенні напрямів удосконалення управління медичним персоналом, побудові актуальних моделей системи управління персоналом тощо. При цьому особливої уваги потребують питання щодо ефективної діяльності менеджменту медичного закладу в частині самоменеджменту та мотивації власної діяльності його керівників.

Мета статті полягає у виявленні особливостей менеджменту закладів системи охорони здоров'я в частині управління персоналом та самомотивації керівників.

Виклад основного матеріалу. Управлінська праця – є особливим видом людської діяльності, що відображає вплив багатьох факторів соціальної діяльності людей. Відоме теоретичне положення про пріоритетність матеріального, об'єктивного та похідних від суб'єктивного жодним чином не применшує ролі останнього, оскільки використання економічних законів в управлінні реалізується через свідомі дії людей [1, 5].

Прийняте рішення є продуктом управлінської праці й менеджерів по праву можна вважати найактивнішою частиною будь якого трудового колективу. Ефективність праці менеджерів можна визначити за результатами діяльності організації. Однак не можна забувати, що на відміну від фізичних цілей, цілі управлінської праці, засоби їх досягнення та результати є менш визначеними. Управлінська праця відбувається в дуже різноманітних умовах і немає прямих критеріїв, тому важко оцінити її ефективність. Оцінюючи її якість, не можна ігнорувати той факт, що на результати цієї роботи значною мірою впливає її спільна діяльність.

Важливою характеристикою управлінської праці в медичних закладах є те, що вона передбачає перетворення інформації як особливого предмета праці, тоді як діяльність виконавців зосереджена на багатьох суб'єктах праці. Для управлінської праці характерні й інші особливості, передусім складність порівняння її витрат з результатами, визначення величини корисного ефекту, а також домінування в більшості трудових процесів елементів розумової діяльності, що зміщує центр уваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування і мислення.

Робота в сфері управління закладами системи охорони здоров'я вимагає високої кваліфікації фахівців і є складною. Рівень складності управлінської праці залежить від характеру виконуваних функцій і рівня ієрархії управління, кількості підлеглих, їх кваліфікації, рівня розвитку і складності медичних послуг, напруженості планових завдань, наявності ресурсів, ресурсної забезпеченості тощо. Управлінські завдання повинні бути раціонально розподілені за складністю, відповідно до кваліфікації виконавців, щоб одна особа не виконувала роботу, яку міг би виконати інший, менш кваліфікований працівник на менш оплачуваній посаді.

Управлінська праця як вид розумової праці характеризується низькою фізичною енерговитратою і, водночас, високим рівнем енерговитратності блоків пам'яті та психічної напруженості людини. Тому більше уваги слід приділяти умовам, в яких відбувається процес управлінської праці. Специфікою управлінської праці в закладах системи охорони здоров'я є її особливий характер, що включає постійний пошук і вирішення завдань, відповіді на які не завжди можна знайти, спираючись на медичний досвід. Характерними рисами управлінської праці в медичному закладі є посередництво й управління об'єктами й процесами, в тому числі на відстані, необхідність одночасного управління відносинами між людьми й медичним обладнанням й, нарешті, управління медичним обладнанням. Робота менеджерів характеризується ймовірнісним характером: важко визначити не тільки терміни виконання тих чи інших завдань, а й результати їхньої роботи. Це одна з найважливіших причин очікуваного збільшення кількості працівників на керівних посадах в медичних закладах [4; 6].

Нині в Україні існує чимало закладів вищої освіти, які готують фахівців з менеджменту. Проте залишається проблема спеціальної професійної підготовки управлінських кадрів, зокрема керівників закладів системи охорони здоров'я. В Україні дуже мало керівників з управлінською кваліфікацією, тоді як у США, наприклад, майже 80% навчалися за освітніми програмами менеджменту в університетах [3].

Таким чином, до керівників висуваються високі вимоги щодо рівня теоретичної підготовки. Керівник медичного закладу повинен добре знати теорію державної економічної політики і теорію підприємницької поведінки, основи психології, основи загальної теорії систем і прогнозів, кредитно-банківський і фінансовий механізм, систему оподаткування і страхування, організацію власних

основних і оборотних засобів, фінансування інновацій і заходів, пов'язаних із створенням соціальної інфраструктури. Практичний досвід показує, що достатньої освіти в галузі менеджменту та знання управлінських технологій недостатньо для ефективної управлінської діяльності. Важливо вміти використовувати набуті знання, розвивати та вдосконалювати управлінські навички.

Важливу роль у формуванні якості ефективного менеджера відіграє мотивація. Використання менеджерами ресурсів самомотивації для виконання функціональних завдань залежить від їх типу, в залежності від мотиваційної схильності. Мотивація дезадаптивного лідера пов'язана з бажанням залишатися в тіні і не привертати уваги. Для такого керівника характерні байдужість, пасивність, відсутність інтересу до подій, тому він удає, що занурений у ділові проблеми, тримає співробітників на відстані та зберігає позицію стороннього спостерігача. В управлінській діяльності дезадаптивний керівник розглядається як проміжна ланка між керівництвом і підлеглими. Через них він передає всю інформацію, яка їх стосується, і всі повідомлення, нічого не прикрашаючи і не коментуючи. При підборі персоналу дезадаптивний керівник приймає практично будь-кого, хто виявив бажання працювати, а також вважає, що цілі його діяльності визначаються вищим керівництвом. У разі виникнення конфліктів дезадаптивний менеджер завжди уникає участі в них, його типова поведінка полягає в тому, щоб дати іншим можливість прийняти рішення, зайняти хитку позицію або іншим чином утекти від вирішення проблеми.

Трохи відрізняється поведінка середньо-адаптованого менеджера, який прагне до успіху організації, оскільки це забезпечить його успіх. Це його позитивна мотивація. Такий керівник надає великого значення тому, що про нього думають співробітники,

консервативний, поміркований, часто дотримується традицій відповідно до свого способу мислення, не веде за собою людей, а спілкується з підлеглими, не використовуючи свою владу, не питаючи їх і не переконуючи. Такий керівник планує з урахуванням того, що підлеглі сприймуть позитивно, а що відкинуть. Виконуючи функцію контролю, такий керівник спокійно обговорює ситуацію з кожним підлеглим, підкреслює позитивні сторони і не намагається удавати критику або негативно ставитися до підлеглого. Водночас він пропонує працівникам усвідомлювати власні недоліки. Керівник спонукає підлеглих вносити пропозиції, які допоможуть зменшити зусилля для досягнення результату.

Керівник з високою адаптивністю, чия мотивація до дій базується на максимальній турботі про роботу та підлеглих, намагається сприяти успіху організації, намагаючись залучити кожного співробітника до максимальної ефективності. Високоадаптований керівник в управлінській діяльності стимулює колективну роботу з максимальною участю кожного співробітника. Прислухається до думки підлеглих, створює потрібну модель роботи над завданнями та створює гнучкі плани дій. Оцінюючи виконану роботу, високоадаптований менеджер уже на початку своєї діяльності формулює критерії оцінки успішності та заздалегідь визначає конкретні показники ефективності. Працюючи разом над вирішенням конфліктів, цей тип керівника спочатку намагається запобігти їм, а потім використовує співпрацю або компроміс для їх вирішення.

Лідерські компетенції, які включають такі елементи, як знання, уміння, навички, позицію та поведінку, є важливими для професійного розвитку менеджерів. На даний час вітчизняними вченими запропоновано методику визначення рівня готовності менеджерів медичних закладів до мотивації власних дій (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінювання готовності менеджерів до мотивації власної діяльності

Критерії	Напрями оцінювання керівника медичного закладу
1	2
Пошук можливостей для навчання	зростання ефективності управлінської діяльності протягом певного часу; використання переваг нових видів управлінської діяльності
Здібність до вдосконалення навичок комунікативної взаємодії	швидкість отримання важливих нових навичок комунікативної взаємодії; прояв наполегливості у налагодженні контактів
Пошук і використання зворотного комунікативного зв'язку	отримання управлінського досвіду; прагнення одержати зворотний комунікативний зв'язок; інтерес до взаємодії з людьми; реакція та демонстрація позитивних змін за результатами зворотного комунікативного зв'язку
Отримання досвіду з помилок	уміння вносити корективи по ходу роботи; отримання вірних висновків із невдач; можливості зміни неефективної поведінки без прояву захисної реакції; уміння справлятися з критикою, коли є впевненість у власній правоті

Продовження таблиці 1

1	2
Емоційно-психологічна стійкість та відкритість до критики	контроль позитивних і негативних емоцій; навички налагодження робочих зв'язків в умовах психологічної несумісності; ставлення до критики на свою адресу; рівень стійкості до стресів; готовність швидко відновитися після невдачі; наполегливість, дисциплінованість, спокій у складних обставинах
Власна ідентифікація	знання своїх індивідуальних смаків, сильних, слабких сторін та переваг; soft & hard skills, розуміння, яка підтримка йому потрібна від сім'ї або друзів; розуміння власної поведінки в сім'ї; готовність йти на ризик
Прагнення до видатних організаційних досягнень	ставлення до результатів роботи медичного закладу на загальнонаціональному рівні; уміння залишатися сконцентрованим, встановлювати чіткі цілі; сміливість у вчинках, коли інші вагаються; готовність жертвувати своїми інтересами заради розвитку медичного закладу
Здібності до діалектичного аналізу	отримання управлінського досвіду, що дозволить по-новому подивитися на ситуацію; уміння уважно слухати; уміння швидко і точно розпізнати ключове питання при розгляді комплексної проблеми; демонстрація швидкості при вирішенні проблем; уміння ставити важливі і правильні запитання
Використання засобів підтримки від інших людей	використання перспективних можливостей від діяльності інших людей; наявність близьких людей, що нададуть допомогу у складних ситуаціях; уміння довіряти іншим людям та завойовувати довіру до себе, використання підтримки колег
Справедливість і чесність у вчинках	відкритість, щирість, чесність, справедливість; уміння ставитися до інших людей з повагою; прагнення до істини незалежно від обставин; відсутність звинувачень в сторону інших людей, приймання відповідальності за свої дії
Прагнення до системного розуміння діяльності медичного закладу	знання сильних і слабких сторін медичних послуг закладу; знання особливостей роботи закладу як у своїй країні, так і за її межами; знання можливостей і загроз міжнародного середовища; знання стратегій розвитку медичного закладу; розуміння медичних, фінансових, маркетингових, збутових аспектів; уміння оцінювати і враховувати ризики, діяти в умовах невизначеності
Взаємодія з людьми	уміння об'єднувати людей навколо спільної мети; уміння перетворювати групу людей на результативну команду; уміння підтримувати працівників мотивованими; знання процесу делегування повноважень; уміння досягати компроміс та згоду
Врегулювання проблемних взаємовідносин	коректна поведінка з іншими менеджерами; уміння взаємодіяти з іншими підрозділами, налагоджувати відносини з органами влади, представниками громадських організацій; уміння вести переговори

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 7–9]

У підсумку робимо висновок, що вміння переконувати підлеглих особливо важливо для керівника не тільки в процесі управління, але і в тих випадках, коли він співпрацює з іншими менеджерами. У цьому випадку менеджери повинні вміти якісно переконувати інших, використовуючи:

- повну інформацію про проблему, що вирішується;
- обізнаність працівників, їх переконання в необхідності вирішення проблем;
- особисту участь у процесі переконання;
- докази глибоких знань;
- особисту переконаність у правильності прийнятого рішення.

Серед основних принципів роботи з персоналом вважаємо виділити наступні: індивідуалізація, демократизація, комп'ютеризація, системність, добір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності, врахування побажань працівників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

На нашу думку, завдання керівника закладу системи охорони здоров'я, які пов'язані з управлінням персоналом, є такими:

1. Формування адміністративного апарату. Це здійснюється на основі комплексного аналізу раціоналізації та планування його чисельності, структури професійного персоналу та визначення умов, яким повинні відповідати окремі категорії керівників.

2. Контроль персоналу. Це робиться на основі вивчення впливу управління персоналом на результати роботи медичного закладу, координації та планування персоналу та інших сфер діяльності персоналу. Завданням контролю персоналу є навчання персоналу та поширення інформації в медичному закладі про його внутрішні потреби в персоналі та можливості підвищення чи зміни кваліфікації.

3. Маркетинг персоналу. Це кампанія, спрямована на залучення висококваліфікованого персоналу зі спеціалізованих джерел. Це доцільно здійснювати кількома

способами: пошук перспективних здобувачів вищої освіти, які отримують можливість працювати в медичному закладі, допомога в проходженні практики, підготовці та захисті кваліфікаційних робіт; використання інформації державних і приватних агентств зайнятості.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що управління персоналом є цілеспрямованим використанням людського фактору для забезпечення підвищення ефективності роботи закладів

системи охорони здоров'я. Для цього використовуються різні методика, сучасні методи роботи з персоналом для розкриття потенційних здібностей людини, створення середовища, яке сприяє максимальній користі виконавця в процесі роботи. Основними завданнями, які стоять перед системою охорони здоров'я в частині управління персоналом, є: розробка правил роботи з персоналом в умовах медичного закладу; вдосконалення методів роботи з персоналом; організація HR діяльності.

Список використаних джерел:

1. Про професійний розвиток працівників : Закон України №4312-VI (від 12.01.2012 р., поточна редакція від 27.12.2019 р., підстава 341-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 18.06.2024).
2. Безперервний розвиток медичних працівників у 2024 році / ред Л. Аверкіна. URL: <https://aam.com.ua/2024/01/29/bpr-u-2024-roczy/> (дата звернення: 18.06.2024).
3. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2020. № 6(52). С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3>.
4. Євась Т.В., Вишнеvsька А.Д. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 1(17). С. 31–35.
5. Звірич В.В. Особливості формування управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.7>
6. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.1> (дата звернення: 04.06.2024).
7. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10–16.
8. Овсіанюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
9. Самоменеджмент : навч. посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О. П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : ЛДУВС, 2021. 280 с.

References:

1. Pro profesiynyi rozvytok pratsivnykiv : Zakon Ukrainy [The Law of Ukraine On Professional Development of Employees] No. 4312-VI dated 12.01.2012, No. 4312-VI. Kyiv: Rada. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (accessed June 18, 2024).
2. Averkina L. Bezpererivnyi rozvytok medychnykh pratsivnykiv u 2024 rotsi [Continuous Development of Medical Workers in 2024]. Available at: <https://aam.com.ua/2024/01/29/bpr-u-2024-roczy/> (accessed June 18, 2024).
3. Gratsiotova G.O., Yasinovska G.O. (2020) Upravlinnia personalom ta pidvyshchennia kadrovoho potentzialu zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh Yevropeiskoi intehratsii [Personnel Management and Increasing the Personnel Potential of Health Care Institutions of Ukraine in the Conditions of European Integration]. *Economy: realities of time*, vol. 6, no. 52, pp. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3>
4. Yevas T.V., Vyshnevska A.D. (2021) Upravlinnia personalom medychnoi orhanizatsii v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Personnel Management of Medical Organization in Modern Economic Conditions]. *Podilsk Scientific Bulletin*, vol. 1, no. 17, pp. 31–35.
5. Zvirych V.V. (2022) Osoblyvosti formuvannia upravlinskoho personalu v haluzi okhorony zdorovia v Ukraini [Features of the Formation of Management Personnel in the Healthcare in Ukraine]. *Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, vol. 6, pp. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.7>
6. Kravchuk I.I., Prysiazhniuk O.F. & Veselovsky O.B. (2020) Udoskonalennia upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorovia [Improvement of health care facilities personnel management]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.1> (accessed June 4, 2024).
7. Krukovska O.V., Borkovska V.V., Korolenko O.B. (2021) Pryiniattia upravlinskykh rishen, modeli ta metody v analizi, ta audyti [Making Managerial Decisions, Models and Methods in Analysis and Audit]. *Investments: practice and experience*, no. 6, pp. 10–16.
8. Ovsianiuk-Berdadina O.F., Ostroverkhov V. M. (2023) Upravlinnia zminamy: posibnyk [Change Management: manual]. Ternopil: ZUNU. (in Ukrainian)
9. Leskiv G.Z., Levkiv G.Ya., Blihar M.M., Gobela V.V., Podra O.P., Koval G.V. (2021) Samomenedzhment: posibnyk [Self-management: manual]. Lviv: LDUVS. (in Ukrainian)