

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 351:303

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.16>

В. В. Звірич

кандидат медичних наук, докторант
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

В. М. Якубів

доктор економічних наук, професор
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

МЕТОДИЧНІ ПРИНЦИПИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний етап становлення системи публічного управління в галузі охорони здоров'я є складним і неоднозначним. Важливі виклики сьогодення, що пов'язані з запланованими змінами у процесі децентралізаційних процесів та незаплановані, що зумовлені надзвичайними ситуаціями: поширенням пандемії COVID-19 та проблемами воєнного стану спричиняють очікувані (передбачувані) та неочікувані зміни у сучасному розвитку системи публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я. Аналіз основних особливостей прояву впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на об'єкт дослідження дозволив виокремити основні принципи впровадження змін на сучасному етапі. Важливим завданням при цьому є організаційно-методична підготовка до впровадження сукупності змін задля досягнення очікуваної результативності. Тому у статті обґрунтовано комплексні методичні підходи і принципи удосконалення системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я на сучасному етапі. До основних методичних принципів удосконалення системи управління персоналом віднесено: чітке формулювання бачення (візії) змін; складання детального плану змін; інформування і комунікація задля розуміння змін серед працівників; послідовність виконання дій у загальній системі змін; управління критичним, раціональним та емоційними інтелектами; моніторинг проміжних результатів та оприлюднення їх; аналіз проміжних та кінцевих результатів; своєчасність прийняття рішень. У даному дослідженні детально розкрито сутність наведених методичних принципів та механізм їх застосування у сучасних умовах з врахуванням специфіки об'єкта дослідження. Обґрунтовані методичні принципи охоплюють основні аспекти цілого циклу управлінського механізму: від стратегічного планування, тактичного планування та оперативного програмування конкретних кроків змін в управлінні персоналом у галузі охорони здоров'я. Запропоновані методичні принципи мають важливе прикладне значення, оскільки є основою у побудові організаційно-методичного механізму удосконалення системи управління персоналом в галузі охорони здоров'я.

Ключові слова: публічна служба, методика, публічне управління, медичні заклади, механізм.

Постановка проблеми. Сучасна система управління персоналом у галузі охорони здоров'я перебуває у фазі активного реформування. Децентралізаційні процеси, які розпочалися у 2015 р. в Україні передбачають організаційні зміни в медичних інституціях різного рівня. Ці зміни зумовлюють зміни умов праці, виробничих відносин та управлінських механізмів у практичній діяльності. Крім цьо-

го вплив умов зовнішнього середовища, що пов'язані, передусім з надзвичайними ситуаціями, які впродовж останніх років охоплюють нашу країну створюють додаткові нові тенденції організаційно-управлінських змін у галузі охорони здоров'я. Тому на сучасному етапі важливим є дослідження методики удосконалення системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі висвітлюються результати досліджень з проблематики організаційних змін у функціонуванні закладів охорони здоров'я. Серед вітчизняних та іноземних науковців, які досліджують ці питання є: О. Дмитрук, О. Свінцицька [1], В. Москаленко, Т. Грузева [2], Г. Граціотова, М. Ясіновська [3], А. Бричко [4], Л. Ліштаба [5], В. Ровенська, О. Саржевська [6], В. Борщ [7], Ю. Малігон [8], А. Мартінго [9], А. Сінга [10]. Водночас питання удосконалення системи управління персоналом в галузі охорони здоров'я в контексті останніх викликів сучасного суспільства є недостатньо вивченими.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування основних методичних принципів удосконалення системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я з врахуванням інноваційних тенденцій в сучасному менеджменті та викликів зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу.

З метою забезпечення удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я важливим є розробка комплексної методики реалізації системних заходів, що спрямовані на це. При цьому важливим є обґрунтування конкретних методичних принципів реалізації запланованих змін. У процесі аналізу основних особливостей функціонування системи управління персоналом у досліджуваній галузі у статті обґрунтовано основні методичні принципи удосконалення механізму управління персоналом в галузі охорони здоров'я. До таких методичних принципів належать:

- чітке формулювання бачення (візії) змін;
- складання детального плану змін;
- інформування і комунікація задля розуміння змін серед працівників;
- послідовність виконання дій у загальній системі змін;
- управління критичним, раціональним та емоційними інтелектами;
- моніторинг проміжних результатів та оприлюднення їх;
- аналіз проміжних та кінцевих результатів;
- своєчасність прийняття рішень.

Однією з визначальних принципових методичних засад є чітке формулювання бачення (візії) змін. Цей принцип передбачає важливість окреслення майбутнього бачення змін з визначенням довгострокових цілей і мети, стратегічних напрямів розвитку, обмежень та довгострокових кінцевих отриманих результатів.

У широкому розумінні бачення описує бажане майбутнє становище об'єкта дослідження з окресленням його основних характеристик, які планується досягнути. У даному випадку важливим є визначення бачення майбутньої системи управління персоналом в галузі охорони здоров'я, а саме опис структури, ієрархії, комунікації, автоматизації, складових елементів системи (підбору персоналу, оцінка, розвиток, мотивація працівників) та взаємозв'язків між структурними елементами.

Формулювання бачення має бути простим, лаконічним і зрозумілим усім стейкхолдерам даного процесу.

Наступним методичним принципом є складання детального плану змін. Якщо на попередньому етапі визначаються лише загальні риси, стратегічні наміри та кінцеві характеристики об'єкта дослідження, то на даному етапі важливим є формування детального плану конкретних змін. У цьому контексті необхідним є складання конкретних короткострокових завдань (на рік і поточних), встановлення кінцевого терміну виконання певних завдань, відповідальних осіб і виконавців, процедур, які забезпечать досягнення мети, а також очікуваних кінцевих результатів в межах кожного поставленого завдання. Таким чином даний методичний принцип передбачає деталізацію загальних стратегічних напрямів на конкретні цільові завдання.

З метою ефективної реалізації змін (досягнення очікуваних результатів при мінімальних витратах) важливим є інформування працівників щодо стратегічних і тактичних завдань і змін в організації. Ефективність комунікативного процесу визначить результативність впроваджуваних змін, а також складність даного процесу. Чим більше і оперативніше будуть проінформовані працівники, тим менший опір змін буде виникати. Інформаційна активність у процесі стратегічних змін відіграє важливе значення. Тому третім методичним принципом є своєчасне та максимальне інформування працівників як щодо бачення, завдань і цілей удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я, так і стосовно проміжних отриманих результатів, а також проблем, що при цьому виникають.

Четвертий методичний принцип – послідовність виконання дій у загальній системі змін передбачає необхідність дотримання чіткої послідовності у виконанні представлених на рис. 2.3.1 активностей. Представлена методика удосконалення меха-

нізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я є системою взаємопов'язаних кроків, які мають послідовний характер. Тому для того, щоб перейти до наступного кроку потрібно отримати результат на попередньому етапі. Тільки системний і послідовний підхід до змін забезпечить очікуваний результат.

П'ятий методичний принцип – управління критичним, раціональним та емоційним інтелектом – передбачає, що у процесі удосконалення механізму публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я виникатиме чимало проблем, що пов'язані з поведінкою людей, їх розумінням чи нерозумінням певних ситуацій, їх ставленням до змін та вмінням керувати своїми інтелектом.

У даному контексті важливу роль відіграють 3 основні види інтелекту: критичний, раціональний та емоційний. Критичний інтелект – це той, що пов'язаний з критичним мисленням, тобто вмінням системно аналізувати, піддавати сумніву, перевіряти, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між окремими процесами чи елементами. Раціональний інтелект – це так званий розумовий інтелект, тобто вмінням приймати раціональні рішення на основі накопиченого досвіду, наявних вмінь, знань та навичок задля досягнення кінцевої мети. Емоційний інтелект – це той вид інтелекту, що відповідає за людські взаємовідносини, прояви емоцій, емоційну рівновагу, вміння розуміти емоції інших, вміння керувати і контролювати свої емоції. У сукупності ці види інтелекту дають можливість спрямовувати досліджуваний процес у визначеному напрямі.

Шостий методичний принцип – моніторинг проміжних результатів та оприлюднення їх – передбачає забезпечення постійного контролю і моніторингу за змінами, що відбуваються у ході удосконалення механізму публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я. Систематичний моніторинг забезпечує для керівників повну поінформованість та можливість оцінити результативність здійснюваних змін, контролювати раціональність вибору та дотримання стратегічного і тактичного векторів руху та ефективність роботи підлеглих щодо виконання поставлених завдань. Для працівників систематичний моніторинг та оприлюднення проміжних і кінцевих результатів дає можливість оцінити наскільки ефективними та потрібними були проголошені зміни. Своєчасне інформування працівників щодо проміжних результатів реалізації механізму удосконалення системи управління персоналом може забезпечити перетворення

їх з пасивних спостерігачів у активних діячів, які сприятимуть і пришвидшуватимуть зміни.

Сьомий методичний принцип – аналіз проміжних та кінцевих результатів – передбачає деталізований комплексний аналіз і моніторинг усіх проміжних та кінцевих отриманих результатів у процесі удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я. Такий аналіз включає оцінку фінансової, організаційної та управлінської ефективності здійснюваних заходів. Мета такого аналізу полягає у виявленні проблемних аспектів, встановленні відповідності здійснюваних заходів кінцевій очікуваній меті та раціональності стратегічної та тактичної спрямованості. Будь-які відхилення слід враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо продовження чи коригування плану активностей.

Восьмий методичний принцип – своєчасність прийняття рішень – пов'язаний з часовими обмеженнями. Це означає, що на етапі планування змін важливо встановити чіткі дедлайни для реалізації кожної поставленої цілі і завдання. Тому у процесі реалізації важливо забезпечити своєчасне прийняття рішень на різних управлінських рівнях.

Висновки і пропозиції. Таким чином з метою досягнення кінцевої мети, тобто підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом в інституціях охорони здоров'я важливо при впровадженні у практику даної методики дотримуватись виокремлених десяти методичних принципів: чітке формулювання бачення (візії) змін; складання детального плану змін; інформування і комунікація задля розуміння змін серед працівників; залученість до змін; послідовність виконання дій у загальній системі змін; управління ризиками; управління критичним, раціональним та емоційними інтелектами; моніторинг проміжних результатів та оприлюднення їх; аналіз проміжних та кінцевих результатів; своєчасність прийняття рішень. Комплексне застосування розробленої методики та методичних прийомів дозволить забезпечити удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я.

Список використаної літератури:

1. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182–186.
2. Москаленко В. Ф., Грузева Т. С. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я. *Главный врач*. 2007. № 1. С. 32–40.

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*: науковий журнал. 2020. № 6(52). С. 25–34. Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3. DOI: 10.5281/zenodo.4564470
4. Бричко А. М. Інтернет технології закладах охорони здоров'я. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 24–28. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-04)
5. Ліштаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. *Галицький економічний вісник*. 2016. Вип. № 1. Т. 50. С. 163–169. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515901.pdf>
6. Ровенська В. В., Саржевська О. Є. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. Вип. № 3(57). С. 162–168. URL: [http://www.evdjournal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evdjournal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf)
7. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. № 1(69). С. 73–79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
8. Малігон Ю. М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(94). С. 160–164. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-160-164](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-160-164)
9. Martinho A. M. Becoming a Doctor in Europe: Objective Selection Systems. *American Medical Association Journal of Ethics*. December 2012. Vol. 14. Number 12: 984–988.
10. Sinha A. The Role of Team Effectiveness in Quality of Health Care. *Integrative Journal of Global Health*. 2017. Vol. 1. No. 1–2. P. 1–4.

Zvirych V.V., Yakubiv V.M. Methodical principles of improving the personnel management system in the field of health care

The current stage of the formation of the public management system in the field of health care is complex and ambiguous. Today's important challenges related to planned changes in the process of decentralization processes and unplanned ones due to emergency situations: the spread of the COVID-19 pandemic and the problems of martial law cause expected (anticipated) and unexpected changes in the modern development of the system of public personnel management in the field of protection health. The analysis of the main features of the manifestation of the influence of external and internal factors on the object of research made it possible to single out the main principles of implementing changes at the current stage. An important task at the same time is the organizational and methodical preparation for the implementation of a set of changes in order to achieve the expected effectiveness. Therefore, the article substantiates complex methodological approaches and principles of improving the personnel management system in the field of health care at the current stage. The main methodological principles of improving the personnel management system include: clear formulation of the vision for changes; drawing up a detailed change plan; information and communication to understand changes among employees; sequence of actions in the general system of changes; management of critical, rational and emotional intelligences; monitoring of intermediate results and their publication; analysis of intermediate and final results; timeliness of decision-making. In this study, the essence of the given methodological principles and the mechanism of their application in modern conditions, taking into account the specifics of the research object, are revealed in detail. The well-founded methodological principles cover the main aspects of the whole cycle of the management mechanism: from strategic planning, tactical planning and operational programming of specific steps of changes in personnel management in the field of health care. The proposed methodical principles have an important applied value, as they are the basis for building an organizational and methodical mechanism for improving the personnel management system in the field of health care.

Key words: public service, methodology, public administration, medical institutions, mechanism.