



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Медичний інститут

Методичні вказівки
до практичного заняття
з тем 12-13 **«Кадрова політика і стратегія управління персоналом
організації. Кадрове планування в медичних організаціях.»**
з дисципліни **«Управління якістю в системі охорони
здоров'я»**
для студентів 4 курсу
спеціальності: 229. Громадське здоров'я
денної форми навчання

Суми
Сумський державний університет

2020

Методичні вказівки до практичного заняття з тем 12-13 «Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. Кадрове планування в медичних організаціях.» / укладачі: зав. каф. громадського здоров'я, д. м. н., проф. В. А. Сміянов, ст. викладач О. І. Сміянова – Суми : Сумський державний університет, 2020. —.

Теми 12-13. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.

Становлення України як демократичної, правової, соціальної держави з соціально орієнтованою економікою, її європейська та євроатлантична інтеграція передбачають формування та розвиток висококваліфікованого корпусу фахівців у сфері охорони здоров'я як у медичних закладах, так і в органах влади - практиків та науковців, державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Основу діяльності усіх сфер економіки України становить їх кадровий потенціал, він же забезпечує ефективність та якість надання відповідних медичних та управлінських послуг. Формування кадрового потенціалу - один із основних напрямів розвитку системи охорони здоров'я, адже сучасне виробництво, наука, різні сторони діяльності суспільства роблять ставку на творчий потенціал та удосконалення кадрів, тому що (за досвідом американських фірм) кожні 35 тисяч доларів, які вкладені в освіту, дають прибуток в 1 мільйон доларів.

На даний час у період бурхливого приросту знань і технологічних проривів, з прискореною глобалізацією всіх процесів освіченість, інтелект, творчий потенціал особистості стають основною продуктивною силою, визначальною передумовою і наріжним каменем прогресу цивілізації. Тільки високоосвічена людина здатна вільно орієнтуватися у реаліях та імперативах сучасного світу та має можливість забезпечити оптимальну віддачу для себе і суспільства. Гостра і нагальна потреба у таких фахівцях диктує необхідність державного підходу до управління системою формування кадрового потенціалу служби всіх сфер суспільного життя України, у тому числі й сфери охорони здоров'я.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж суто державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика як наука відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи.

На теперішній час в Україні чинною є Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 .

Відповідно до цієї Стратегії, реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення:

- в соціальному аспекті - високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;
- в економічному аспекті - забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення;
- в інституційному аспекті - удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;
- в організаційному аспекті - розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Основними принципами кадрової політики є соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням тендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання.

Сучасні виклики, що їх ставить перед нами сьогодення в контексті розбудови демократичної європейської держави, висувають на передній край чимало актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної, конструктивної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним організаційно-правовим управлінським інструментом проведення кадрової політики.

При виробленні та впровадженні державної кадрової політики доцільно зважати на такі засади:

1. Використання наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість).

2. Критичне осмислення та творче застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності, реалістична оцінка стану кадрового корпусу держави, визнання складності, взаємообумовленості та суперечливості кадрових процесів.
3. Критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, засвоєння його уроків, осмислення позитивних і негативних сторін цього досвіду, його адаптація в Україні з урахуванням традицій та особливостей, менталітету громадян України.
4. Урахування сучасних реалій і потреб України. Саме практика, аналіз кількісного та якісного складу кадрів дозволять робити висновки про ефективність тих чи інших новацій, що надасть матеріал для виявлення нових тенденцій і потреб.

Під терміном «*кадрова робота*» розуміється діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. У вузькому значенні – документальна фіксація подій в управлінні персоналом організації.

Людський потенціал - це сукупність професійно підготовлених членів суспільства, які працюють, застосовуючи свої знання та уміння, у різних сферах суспільного життя.

Механізм реалізації державної кадрової політики визначається як комплекс правових норм, принципів, засобів, що забезпечують раціональний добір, підготовку, використання та розвиток людського потенціалу у різних сферах діяльності, механізм формування кадрової політики - як сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей.

Об'єкт державної кадрової політики - це комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, що забезпечують ефективність формування, розвитку, використання кадрів.

Об'єкти кадрової політики включають людський потенціал, кадрову роботу, інститути та механізми соціального партнерства.

Персонал - це основний штатний склад працівників, що виконують функції та завдання, визначені посадовою інструкцією, з метою досягнення поставлених перед ним цілей.

Предмет державної кадрової політики - це суспільні відносини щодо формування, відтворення, розвитку, утримання та використання персоналу.

Принципи кадрової політики являють собою сформульовані на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду правила, покладені в основу діяльності суб'єктів з розробки і реалізації кадрової політики держави, відомства, установи, організації, підприємства тощо.

Професійна група - це сукупність представників однієї професії, об'єднаних схожими знаннями та навичками, відчуттям ідентичності з професією та з іншими її представниками незалежно від галузі, в межах якої вона реалізується, і на цій основі об'єднаних єдиною професійною культурою, вираженою у системі притаманних лише цій групі цінностей, норм і ролей.

Важливим є професіоналізм персоналу - здатність працівників, які мають необхідний набір навичок, знань, цінностей, підходів та особистих якостей, що проявляються у їх поведінці, виконувати види робіт, що входять до компетенції займаних ними посад.

Суб'єктами державної кадрової політики є носії визначених у правовому полі повноважень, прав та обов'язків щодо вироблення та реалізації державної кадрової політики (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, профспілки, асоціації роботодавців, громадські організації та інші).

Трудовий потенціал визначається як сукупна суспільна спроможність здійснювати різні види трудової діяльності, яка характеризується чисельністю працездатного населення, станом його здоров'я, його освітнім та кваліфікаційним рівнем, системою цінностей і моральним станом.

Управління персоналом - це практична діяльність, спрямована на визначення потреб організації у персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних та соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації.

Жоден з вітчизняних нормативно-правових документів, що стосується кадрової політики у сфері охорони здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми вирішення проблем кадрового забезпечення цієї сфери, концептуальних задач та механізмів реалізації кадрової політики в сфері охорони здоров'я, хоча в них частково відображені такі важливі питання як удосконалення державних освітніх стандартів підготовки медичних кадрів задля підвищення якості підготовки фахівців, забезпечення та управління якістю медичної допомоги, прогнозування кадрового забезпечення у відповідності до потреб охорони здоров'я з урахуванням її перетворень, а також демографічної ситуації в країні.

В теперішній час відсутні професійні стандарти фахівців охорони здоров'я, які б відповідали сучасним світовим вимогам та дозволяли б сформувати єдині підходи до встановлення нормативів по різних розділах медичної, соціальної, психологічної та інших видів допомоги і сприяли раціональному використанню кадрових ресурсів охорони здоров'я.

Потребують удосконалення нормативно-правові акти щодо номенклатури спеціальностей і посад працівників сфери охорони здоров'я, кваліфікаційних вимог до посад і характеристик спеціальностей обліково-звітна документація кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я, системи моніторингу та критеріїв оцінки якості роботи медичних працівників, вироблення ефективних механізмів підвищення мотивації; системи збору й обробки вірогідної бази даних (як в регіональному, територіальному (місто-село) розрізі, так і на рівні держави, використовуючи принцип єдиного медичного простору, тобто враховуючи показники як державних, так і відомчих і приватних медичних закладів), що дозволить проводити цілісний аналіз ситуації в медичній сфері, вдосконалити механізми прогнозування та планування кадрових ресурсів охорони здоров'я, а також відстежити їхню ефективність.

Стан щодо кадрових ресурсів сфери охорони здоров'я у світі експерти ВООЗ характеризують на теперішній час як глобальну кризу. Проблеми, пов'язані з кадровими ресурсами охорони здоров'я, визначають одними з основних перешкод досягнення Цілей тисячоліття в сфері розвитку та наступних за ними Цілей сталого розвитку.

До типових вад кадрового забезпечення системи охорони здоров'я відносять наступні:

- зміни демографічних та епідеміологічних характеристик (старіння населення, вплив нових методів діагностики і лікування, зростання процесів мобільності та міграції населення та ін.);
- зберігаються традиційні підходи до підготовки, розподілу та управління кадровими ресурсами, що не задовольняють сучасним вимогам системи охорони здоров'я;
- виражена неоднорідність в географічному розподілі і професійній структурі працівників охорони здоров'я (загальна чисельність медичних кадрів; співвідношення лікарів і медсестер; дисбаланс фахівців - загальної практики і вузьких спеціалістів; кадрове забезпечення медичної галузі в місті і селі та ін.);
- відсутність адекватної системи планування та прогнозування потреб в кадрових ресурсах охорони здоров'я;

- недосконала і ненадійна інформаційна та дослідна база з кадрових ресурсів охорони здоров'я;
- загальні проблеми кадрових ресурсів (дефіцит медичних кадрів, дисбаланс практичних навичок в залежності від інтенсивності навантаження лікарською практикою, нерівномірний розподіл медичних кадрів, незадовільні умови робочого середовища, трудова міграція медичних кадрів).

Виділяються такі проблеми кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я:

- складність структури кадрових ресурсів: за оцінками ВООЗ, підготовленими на основі результатів національних переписів, обстежень трудових ресурсів і статистичних джерел, на теперішній час у світі налічується понад 59 мільйонів медико-санітарних працівників, зайнятих повний робочий день. До цих працівників належать ті з них, основна функція яких полягає у зміцненні здоров'я плюс медико-санітарні працівники, зайняті в організаціях, що не входять в систему охорони здоров'я (такі, як медичні сестри, зараховані в штат тієї чи іншої компанії або шкільної амбулаторії тощо). Складну структуру кадрів сфери охорони здоров'я підтверджує й номенклатурний перелік профілів лише суто медичної та фармацевтичної діяльності сфери охорони здоров'я, (у Європейських країнах - понад 53 одиниці спеціалізації, в Україні лише лікарських спеціальностей - 123). Складна структура кадрів сфери охорони здоров'я ускладнює механізми планування потреб в кадрах. Адже облік даної категорії трудових ресурсів важливий як з точки зору розвитку власне сфери охорони здоров'я, так і з точки зору побудови стратегії розвитку кадрової політики і формування механізмів забезпечення кадрами, в залежності від потреб в тих чи інших фахівцях сфери охорони здоров'я.
- проблеми статистичного обліку медичних кадрів. Існуюча статистична база медичних кадрів не в повній мірі враховує складну кадрову структуру галузі. Відповідно, неповна (або викривлена) статистична інформація, щодо кадрового забезпечення галузі, призводить до неефективного планування підготовки та перепідготовки медичних кадрів. Недоліки статистичної звітності та відсутність загальноприйнятих визначень і аналітичних інструментів ускладнюють завдання проведення моніторингу кадрових ресурсів охорони здоров'я на будь-якому рівні - від глобального і регіонального до національного та місцевого.
- дефіцит кадрів. Дефіцит кадрів охорони здоров'я у світі складає близько 2,3 мільйона лікарів, медсестер і акушерок і понад 4 мільйона працівників охорони здоров'я в цілому. У деяких регіонах світу, особливо в країнах Африки на південь від Сахари, для подолання кризи чисельність наявних кадрів охорони здоров'я має бути збільшена майже на 140 %. Для покриття кадрового дефіциту у світі

потрібно, як мінімум, 4,25 млн. працівників сфери охорони здоров'я (2,36 млн. медичних працівників і 1,89 млн. адміністративних працівників та спеціалістів немедичного профілю).

Згідно статистичних даних, в цілому на 10000 населення земної кулі, припадає 13 лікарів. Причому існують значні коливання по регіонах. Так, в країнах Африки на 10000 населення припадає лише 2 лікарів, тоді як в Європі - 32.

Розбіжності є і в забезпеченості середнім медичним персоналом: на 10000 населення припадає 28 медичних сестер і акушерок, при цьому найменше – в Африці - 11, а в Європі - 79 на 1000 населення.

- співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів. За даними ВООЗ, оптимальне співвідношення становить 4 до 1. Таке внутрішньо кадрове співвідношення мають такі країни як Канада, Сполучені Штати Америки, тоді як в деяких регіонах цей показник варіює в межах від 8:1 - в Африці, до 1,5:1 – в регіоні Західної частини Тихого океану, а в таких країнах як Мексика, Перу, Сальвадор і Чилі на одного лікаря припадає менше однієї медсестри. Європейський регіон також має відповідні проблеми кадрового забезпечення.

За даними ВООЗ, кількість лікарів на 10 тис. населення в середньому в Європі становить 36, в країнах Східної Європи - 33,2. Середній показник для країн СНД - 46. (В Україні показник забезпеченості практикуючими лікарями становить 26,5 на 10 тис. населення).

Аналіз по окремих країнах показує виражену нерівномірність (як в географічному розподілі, так і в професійній структурі) між окремими країнами даного регіону. За даними ВООЗ, в регіоні спостерігається великий розрив у забезпеченості медичними кадрами на 1000 населення: співвідношення між країнами з найбільш низькою і найбільш високою чисельністю складають: 1:6 для лікарів, 1:10 для стоматологів, 1:50 для фармацевтів, 1:8 для медсестер і 1:12 для акушерок.

Нерівномірний розподіл є однією із найбільш актуальних і складних у вирішенні проблем організації кадрового забезпечення, оскільки стосується питань загального охоплення населення медико-санітарною допомогою, професійної підготовки, подальшої кваліфікації, трудової міграції (не лише внутрішньої, але й зовнішньої), міжгалузевих проблем соціально-економічного розвитку сільської місцевості тощо.

В різних країнах є різні підходи формування своєї кадрової політики у сфері охорони здоров'я, якими унормовано стратегічне планування підготовки кадрів, соціально-економічного забезпечення та інші питання.

Разом з тим, проблеми людських ресурсів у сфері охорони здоров'я залишаються одними із тих, які потребують першочергового вирішення, навіть у найбільш економічно розвинутих країнах світу, що підтверджується експертами ВООЗ. З огляду на вище сказане, в Україні потрібно вивчати міжнародний досвід, але формувати власну кадрову політику в сфері охорони здоров'я у відповідності до потреб та регіональних, соціально-економічних та інших особливостей країни.

Контрольні питання

1. Що становить основу діяльності усіх сфер економіки України?
2. Які закономірності відображає кадрова політика?
3. На які засади треба зважати при формуванні державної кадрової політики?
4. Дайте визначення поняття «людський потенціал».
5. Що є предметом державної кадрової політики?
6. Дайте визначення об'єктам і суб'єктам державної кадрової політики.
7. Як Ви розумієте управління персоналом?
8. Що таке трудовий потенціал?
9. Які проблеми кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я існують на сьогоднішній час?
10. Чому потребують удосконалення нормативно-правові акти щодо номенклатури спеціальностей і посад працівників сфери охорони здоров'я?
11. Охарактеризуйте стан кадрових ресурсів сфери охорони здоров'я у світі.
12. Які типові проблеми кадрового забезпечення системи охорони здоров'я?
13. В чому полягає складність структури кадрових ресурсів та їх планування?
14. Охарактеризуйте проблеми статистичного обліку медичних кадрів.
15. Які є розбіжності в забезпеченості лікарським, фармацевтичним та середнім медичним персоналом в світі?
16. Які існують проблеми в забезпеченні медичними кадрами в Україні?

Література

1. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. - К.: НІСД, 2012. - 35 с.

2. Дані ДУ “Український інститут стратегічних досліджень Міністерства охорони здоров’я України” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.uiiph.kiev.ua/index.asp?p=information&s=2>.
3. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп./авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. у пр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-раполіт. наук, проф. К.О. Ващенко, д- а соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна (кер.проекту). - К.: НАДУ, 2012. - 72 с.
4. Карпук В., Мусій О. Чи потрібне Україні лікарське самоврядування? // оновлено 05.08.2008. - Режим доступу: <http://sfult.org/smovryduvanay>
5. Коба Н.М. Основні проблеми державної кадрової політики з підготовки керівників охорони здоров’я / Коба Н.М., Ісаєнко Р.М., Короленко В.В., Глушаниця О.Ф., Ременник О.І., Лазоришинець В.В. // Український науково-медичний молодіжний журнал. - 2012. - №2. - С. 16-22.
6. МОЗ: заходи щодо розв’язання проблеми кадрового дефіциту / Ваше здоров’я [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.vz.kiev.ua/?p=2283>.
7. Москаленко В. Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров’я / Москаленко В.Ф., Грузєва Т.С. // Главный врач. - 2007. - № 1. - С. 32-40