

დევი ტაბიძე, ლევან ბარამიძე, თამარ ჩხეიძე
 ადამიანური რესურსების (HR) მართვა და ადმინისტრირება ჰოსპიტალურ სექტორში
 თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტი

Doi: <https://doi.org/10.52340/jecm.2022.07.11>

DEVI TABIDZE, LEVAN BARAMIDZE, TAMAR CHKHEIDZE
**HUMAN RESOURCES (HR) MANAGEMENT AND ADMINISTRATION
 IN THE HOSPITAL SECTOR**

Tbilisi State Medical University, Georgia

SUMMARY

The rational use of personnel resources of the healthcare system depends on the European standards of human resources (HR) department management. The management of human resources in the field of health care depends on the level of professionalism and qualification of personnel managers. Accordingly, the staff working in medical institutions need continuous education, the result of which is the effective operation of the medical institution and quality service to patients. The interest of the Department of Medical Institutions (HR) is to stimulate the scientific activity of the medical staff and the work of specialists and managers using modern information technologies. New communication technologies contribute to raising the professional level, through which the sharing of ideas, mutual cooperation, and the inclusion of accumulated knowledge and experience in the administration of the clinic are carried out. With the active involvement of the HR department in the hospital sector, many factors should be taken into account, such as: competition in the mentioned field, medical personnel that the clinic needs to find, solvency, and many others. Also important is the fact that each link in the field of health care is logically connected with each other - the priority of teamwork is preserved. Based on all of the above, it is confirmed once again that the management and administration of human resources (HR) in the hospital sector is the most important problem and the guarantee of providing high-quality medical services to the population.

Keywords: human resources, management, administration, hospital sector

შესავალი. ჯანდაცვის სისტემის საკადრო რესურსების რაციონალური გამოყენება დამოკიდებულია ადამიანური რესურსების (HR) დეპარტამენტის მართვის ეფექტურობაზე. ჯანმრთელობის დაცვის სფეროში ადამიანური რესურსების მართვა დამოკიდებულია კადრების მენეჯერების პროფესიონალიზმსა და კვალიფიკაციის დონეზე. შესაბამისად, სამედიცინო დაწესებულებებში მომუშავე პერსონალს ესაჭიროება უწყვეტი განათლება, რომლის შედეგია სამედიცინო დაწესებულების ეფექტური მუშაობა და პაციენტთა ხარისხიანი მომსახურება. სამედიცინო დაწესებულებების (HR) დეპარტამენტის ინტერესია სამედიცინო პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის სტიმულირება და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით სპეციალისტებისა და მენეჯერების მუშაობა.

პროფესიული დონის ამაღლებას ხელს უწყობს კომუნიკაციის ახალი ტექნოლოგიები, რომლის საშუალებით ხორციელდება აზრთა გაზიარება, ურთიერთთანამშრომლობა, დაგროვილი ცოდნისა და გამოცდილების ჩართვა კლინიკის ადმინისტრირებაში. ჰოსპიტალურ სექტორში HR დეპარტამენტის აქტიური ჩართულობით, გათვალისწინებული უნდა იყოს მრავალი ფაქტორი, როგორცაა: აღნიშნულ სფეროში კონკურენცია, სამედიცინო კადრები, რომელიც კლინიკამ უნდა მოიძოს, გადახდისუნარიანობა და სხვა მრავალი. ასევე მნიშვნელოვანია ის ფაქტორიც, რომ ჯანდაცვის სფეროში თითოეული რგოლი ურთიერთლოგიკურ კავშირშია ერთმანეთთან - დაცულია გუნდურობის პრიორიტეტი. ყოველივე ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე, კიდევ ერთხელ დასტურდება, რომ ადამიანური რესურსების (HR) მართვა და ადმინისტრირება ჰოსპიტალურ სექტორში არის უმნიშვნელოვანესი პრობლემა და გარანტია მოსახლეობისათვის მაღალი ხარისხის სამედიცინო მომსახურების მიწოდებისა.

კვლევის მიზანი: 1. თბილისში არსებული კერძო და სახელმწიფო ბალანსზე არსებულ კლინიკებში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის კვლევა, 2. სამედიცინო დაწესებულებებში HR დეპარტამენტების გავლენა თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე,

3. პაციენტთა კმაყოფილებასა და მომსახურების ხარისხზე ზრუნვის თანამედროვე მეთოდოლოგიის შემუშავება HR დეპარტამენტის ჩართულობით, 4. საკადრო პოლიტიკისა და სტრატეგიის შეფასება და გამოყენება კადრების მართვის მიმართულების მხრივ. 5. თბილისში არსებული კლინიკების, ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესებისკენ მიმართული ღონისძიებების შემუშავება და თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა - ადაპტირება.

კვლევა. კვლევა განხორციელდა თბილისში არსებული კერძო და სახელმწიფო ბალანსზე არსებულ კლინიკებში (5 კლინიკა, 2 სახელმწიფო და 3 კერძო). კადრების მართვის მენეჯერებთან, სამედიცინო პერსონალთან და პაციენტებთან, ჩატარებული თვისობრივი სიღრმისეული ინტერვიუების გზით. კვლევა ჩატარდა სოციოლოგიური კვლევის პრინციპებით. ინტერვიუები წარმართა ქართულ ენაზე წინასწარ შედგენილი სადისკუსიო გეგმის კითხვარის მიხედვით, რომელიც მოიცავს რამდენიმე საკვლევ კომპონენტს, როგორცაა: ადამიანური რესურსები (HR), ორგანიზაციული კულტურა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ადამიანური რესურსების მენეჯერების კომპეტენციის დონე, ორგანიზაციული, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია და მისი კავშირი პაციენტის მომსახურების ხარისხთან. კვლევაში ჩართულ ყველა რესპოდენტს მიენოდა ინფორმაცია კვლევის მიზნისა და ამოცანის შესახებ. ასევე ეცნობათ გამოკითხვის კონფიდენციალურობის დაცულობაზე და ხელს აწერდნენ სპეციალურად შემუშავებულ ინფორმირებული თანხმობის ფორმას.

საერთაშორისო საკადრო პოლიტიკა შრომითი რესურსების მართვაში. კვლევის ჩატარების წინ შესწავლილი იქნა გამოცდილება საერთაშორისო საკადრო პოლიტიკაში შრომითი რესურსების მართვის მიმართულებით. ჯანმრთელობის დაცვის სისტემა წარმოადგენს მრავალპროფილური სპეციალისტებისაგან შემდგარ - გუნდურ პრიციპებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციას და მისი მართვის პოლიტიკას გეგმავს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა და ადამიანური რესურსების მართვის HR სამსახურები. ჯანდაცვაში შრომითი რესურსები მოიცავს სამედიცინო პერსონალს, ადმინისტრაციულ და დამხმარე პერსონალს.

მომავალზე ორიენტირებული საერთაშორისო საკადრო პოლიტიკა HR სტანდარტების შესაბამისად ხელმძღვანელობს ე.წ. 11 სტანდარტული საფეხურით:

- 1) პერსონალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დაგეგმვა;
- 2) პერსონალზე დანახარჯების სტრუქტურირება და დაგეგმვა;
- 3) ვაკანტური თანამდებობებისა და საკადრო შემადგენლობისადმი მიმდინარე და პერსპექტიული მოთხოვნების განუწყვეტელი თანმიმდევრული დაგეგმვა და შედარება;
- 4) პროფესიული სასწავლო მარკეტინგის დანერგვა;
- 5) ორგანიზაციის სტრატეგიისა და საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის რეგულარული მიწოდება;
- 6) პოსტდოქტორული განათლება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
- 7) სახელფასო ანაზღაურების მოქნილი ფორმები და სისტემები;
- 8) სახელფასო დანამატის დარიცხვის მოქნილი სისტემა;
- 9) შრომითი საქმიანობის ეფექტური დაგეგმვა;
- 10) საჭიროებებზე ორიენტირებულად ადამიანური რესურსების მოზიდვა;
- 11) საკადრო პროცესების ეფექტური ადმინისტრირება.

კვლევის კითხვარი შედგა მენეჯერებისათვის, პერსონალისათვის და პაციენტებისათვის:

- HR მენეჯერის კვალიფიკაციის არსებობა
- კლინიკაში მენეჯერების კვალიფიკაციის შესაბამისობა საერთაშორისო სტანდარტებთან
- HR-დეპარტამენტის ხელმძღვანელი მონაწილეობს თუ არა ჰოსპიტლის სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესში და პერსონალის კვალიფიკაციის-გადამზადების (ტრენინგების) პროცედურებში
- სამუშაოს დაწყების წინ გაეცანით თუ არა თქვენს სამუშაო აღწერილობას?
- საჭიროა თუ არა შესაბამისი უნარები და კომპეტენციები HR მენეჯერებისათვის?
- როგორია კლინიკაში პერსონალის გადამზადების ინტენსივობა და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი აქტივობები?
- ხდება თუ არა სამედიცინო პერსონალის პროფესიული საქმიანობის პერიოდული შემოწმება და შეფასება?

- ხდება თუ არა პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით ტრენინგებზე, კონფერენციებზე, სემინარებში მონაწილეობის მიღება?
- იღებს თუ არა ფინანსურ ვალდებულებას ადმინისტრაცია კონფერენციებზე, ტრენინგებზე, სემინარებში მონაწილეობის მიღებაში?
- თქვენი აზრით კლინიკაში სამედიცინო პერსონალის კვალიფიკაცია შეესაბამება თუ არა საერთაშორისო სტანდარტებს?
- თვლით თუ არა რომ კონკრეტულ კლინიკაში სამედიცინო მომსახურება გაგვწიათ მაღალკვალიფიციური კადრების მიერ?
- როგორ შეაფასებდით სამედიცინო მომსახურების ხარისხს?
- როგორ შეაფასებდით კლინიკის მენეჯმენტს-ორგანიზაციული და სტრუქტურული მიმართულებით და გაუნწვდით თუ არა მოცემულ კლინიკას რეკომენდაციას?

კვლევის შედეგები:

კვლევაში მონაწილეობა: მენეჯერები, სამედიცინო პერსონალი და პაციენტები, სულ 158 ადამიანი. კვლევის პროცესში ხუთივე კლინიკაში გამოიხატა ადამიანური რესურსების დაგეგმარების პრობლემები.

ადამიანური რესურსების შეფასების საქმიანობის ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა დაკავებულ თანამდებობათა თანამშრომლების კვალიფიკაციის შესაბამის დაკავებულ თანამდებობებთან.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება შეფასების პროცესში როგორც პროფესიულ ცოდნას, ასევე ინდივიდუალურ პიროვნულ თვისებებს, გამოცდილებასა და ცოდნის რეალიზაციის უნარს. რა რაოდენობის და პროფესიის ადამიანი სჭირდება როგორც მთლიან ორგანიზაციას, ასევე ცალ-ცალკე სტრუქტურულ ერთეულებს? ჰოსპიტლების მთავარ მიზანს წარმოადგენს სათანადო კადრის შერჩევა და დაქირავების სტრატეგიის ფორმულირება, კანდიდატების მოზიდვა, შერჩევა და შემდგომ მათი დასაქმება. საკადრო პოლიტიკის კრიტერიუმების შეფასება მოითხოვს მენეჯერისა და დაქირავებულის მჭიდრო თანამშრომლობას და საბოლოო შეთანხმებას - ატესტაციის პროცესში.

ინტერვიუს მონაცემების ანალიზის საშუალებით გამოიხატა არსებულ რეალურ ვითარებაში კლინიკებში მენეჯმენტის პრობლემები, ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და ხარვეზები კლინიკის კადრების მართვის კუთხით, მათ შორის პერსონალის პროფესიული გადამზადება - კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხში.

პაციენტის კმაყოფილების ინდექსს განსაზღვრავს სამედიცინო დანესებულებებში სწორად ფორმირებული კლინიკის სტრატეგია, მისი გარე კომუნიკაციები, შიდა პროცესები, არსებული პერსონალის გადამზადება,

დასკვნები და რეკომენდაციები. ჰოსპიტალურ სექტორში ადამიანური რესურსების მართვას დიდი მნიშვნელობა აქვს. HR - ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი შეიარაღებული უნდა იყოს უახლესი საერთაშორისო ინფორმაციით და უზრუნველყოს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა.

ადამიანური რესურსების მართვა სამედიცინო სექტორში ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, რომელიც წარმოადგენს სამედიცინო პერსონალის პასუხისმგებლობას მოსახლეობის ჯანმრთელობასა და სიცოცხლეზე, რაც ეფუძნება სამედიცინო პერსონალის გუნდურ საქმიანობას და ინოვაციური ცოდნით შეიარაღებას.

კვლევაში მონაწილე კლინიკებს შორის არსებული იურიდიული გარკვეული სხვაობებისა, კლინიკები ორიენტირებული არიან თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებაზე, კონკურენციაში ღიად მონაწილეობაზე და შესაბამისად მაღალი ხარისხის სამედიცინო მომსახურების მიწოდებაზე. ადამიანური რესურსების მენეჯერებს არ აქვთ საკმარისი წარმოდგენა პროფესიულ უნარებსა და ფუნქციებზე. კლინიკების უმრავლესობას არ აქვს მკაფიოდ განწერილი მართვის სტრუქტურა.

სახელმწიფო კლინიკებისთვის ნაკლებად არის ხელმისაწვდომი უწყვეტი განათლების კურსები, რომლებიც მიზნად ისახავს მათი კვალიფიკაციის ამაღლებას, მომზადებასა და გადამზადებას. კვალიფიკაციის ამაღლება სამედიცინო პერსონალის საკუთარი ხარჯებით ხდება. საკადრო პოლიტიკის მიმართულებით სავალდებულოა გადამზადდეს ადმინისტრაციული კადრები. გაიმართოს მეტი სამეცნიერო კონფერენცია, სიმპოზიუმი და ტრენინგი. შემუშავდეს

უნყვეტი განათლების პროგრამა კადრების სპეციალისტების მომზადებაში და ექიმის სასერტიფიკაციო (სალიცენზიო) გამოცდაზე დიდი მნიშვნელობა უნდა ჰქონდეს საკითხებს ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით.

სამედიცინო ბაზარზე კლინიკების სიმრავლემ და მაღალმა ტექნოლოგიებმა განაპირობეს სამედიცინო დაწესებულებისათვის პრიორიტეტული მიმართულებების დახარისხებისა და განვითარების კონცეპტუალური ხედვების აუცილებლობა.

HR - მენეჯერული რგოლისთვის მნიშვნელოვანია ბიზნეს პროცესების, სწორი და სრული წარმოდგენა, რათა პაციენტებისათვის მოხდეს სრული და ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურების მიწოდება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბაქრაძე.გ. ჯანდაცვის სფეროში მენეჯმენტის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები. დისერტაციის მაცნე. თბილისი. 2014.
2. გერმანია.ო. საზოგადოებრივი ჯანდაცვა და მენეჯმენტი. (2018)
3. შუბლაძე. გ., ნანიტაშვილი. მ. ბიზნესის საფუძვლები, სახელმძღვანელო (2011).
4. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს 2 წლიანი ანგარიში. 2012-2014.
5. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო. ჯანდაცვის სისტემის ეფექტურობის შეფასების ანგარიში. თბილისი 2013.
6. ჰოსპიტალური სექტორის განვითარების გენერალური გეგმა. საქართველო. 2007.
7. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო. შრომის ბაზრის მოთხოვნების კომპონენტის კვლევა. 2015. თბილისი

გამოყენებული ვებ-გვერდები:

- <https://moh.gov.ge/> საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო
- <https://www.who.int/> მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაცია
- www://rama.moh.gov.ge/ - სამედიცინო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების სააგენტო

დევი ტაბიძე, ლევან ბარამიძე, თამარ ჩხეიძე

ადამიანური რესურსების (HR) მართვა და ადმინისტრირება ჰოსპიტალურ სექტორში
თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტი

რეზიუმე

ჯანდაცვის სისტემის საკადრო რესურსების რაციონალური გამოყენება დამოკიდებულია ადამიანური რესურსების (HR) დეპარტამენტის მართვის ევროპულ სტანდარტებზე. ჯანმრთელობის დაცვის სფეროში ადამიანური რესურსების მართვა დამოკიდებულია კადრების მენეჯერების პროფესიონალიზმსა და კვალიფიკაციის დონეზე. შესაბამისად სამედიცინო დაწესებულებებში მომუშავე პერსონალს ესაჭიროებათ უწყვეტი განათლება, რომლის შედეგია სამედიცინო დაწესებულების ეფექტური მუშაობა და პაციენტთა ხარისხიანი მომსახურება. სამედიცინო დაწესებულებების (HR) დეპარტამენტის ინტერესია სამედიცინო პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის სტიმულირება და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით სპეციალისტებისა და მენეჯერების მუშაობა. პროფესიული დონის ამაღლებას ხელს უწყობს კომუნიკაციის ახალი ტექნოლოგიები, რომლის საშუალებით ხორციელდება აზრთა გაზიარება, ურთიერთთანამშრომლობა, დაგროვილი ცოდნისა და გამოცდილების ჩართვა კლინიკის ადმინისტრირებაში. ჰოსპიტალურ სექტორში HR დეპარტამენტის აქტიური ჩართულობით გათვალისწინებული უნდა იყოს მრავალი ფაქტორი, როგორცაა: აღნიშნულ სფეროში კონკურენცია, სამედიცინო კადრები, რომელიც კლინიკამ უნდა მოიძოს, გადახდისუნარიანობა, და სხვა მრავალი. ასევე მნიშვნელოვანია ის ფაქტორი, რომ ჯანდაცვის სფეროში თითოეული რგოლი ურთიერთლოგიკურ კავშირშია ერთმანეთთან - დაცულია გუნდურობის პრიორიტეტი. ყოველივე ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე, კიდევ ერთხელ დასტურდება, რომ ადამიანური რესურსების (HR) მართვა და ადმინისტრირება ჰოსპიტალურ სექტორში არის უმნიშვნელოვანესი პრობლემა და გარანტია მოსახლეობისათვის მაღალი ხარისხის სამედიცინო მომსახურების მიწოდებისა.