

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КАЛІНОВСЬКА Неля Михайлівна

**Механізм управління персоналом закладу охорони здоров'я. / The
mechanism of personnel management of the health care institution**

спеціальність: 073 - Менеджмент

освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЗОЗзм-21

Н. М. Каліновська

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, А. С. Коцур

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Сутність поняття «механізм управління персоналом»	6
1.2. Характеристика основних моделей управління персоналом	15
1.3. Організаційна структура та система управління персоналом	20
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	27
2.1. Характеристика системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я	27
2.2. Аналіз кадрового складу та компетенцій персоналу	37
2.3. Оцінка мотивації та задоволеності персоналу	41
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	50
3.1. Шляхи вдосконалення механізму управління персоналом	50
3.2. Рекомендації щодо управління кадровим складом та компетенціями	55
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Дослідження механізму управління персоналом в закладі охорони здоров'я є надзвичайно актуальним у сучасний час. Світова пандемія COVID-19 надзвичайно наголосила на важливості ефективного управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Ретельне вивчення механізму управління стало невід'ємною частиною підготовки та вдосконалення системи охорони здоров'я для ефективного управління кризовими ситуаціями та максимально ефективного використання ресурсів.

Швидкий розвиток технологій, медичної науки та клінічної практики створює потребу в постійному адаптуванні та вдосконаленні системи управління персоналом. Нові вимоги та можливості потребують оновлення методів та підходів до управління кадрами. Зміна демографічного складу населення впливає на кадровий склад медичних установ. Розуміння та вдосконалення механізму управління персоналом дозволить ефективно впоратися з викликами, пов'язаними зі старінням населення та забезпеченням належної медичної допомоги.

Ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на якість та ефективність надання медичних послуг. Оптимізація кадрових ресурсів та підвищення мотивації персоналу сприятимуть поліпшенню якості медичного обслуговування та задоволеності пацієнтів.

Вивчення та вдосконалення механізму управління персоналом у закладі охорони здоров'я має важливе значення для підвищення якості надання медичних послуг, оптимізації витрат, забезпечення ефективного управління кризовими ситуаціями та адаптації до швидко змінюючих умов у сфері охорони здоров'я.

Проблеми формування ефективної системи управління персоналом розкриті та обґрунтовані в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема, у роботах Борщ В., Бричко А., Ведерніков М., Граціотова Г., Дмитрук О., Євась Т., Загородня Н., Звірич В., Кальєніна Н., Кісь С., Кравчук І., Круть А., Кузьменко А., Мельник Л., Муромець Н., Олексенко Р., Прокопець Л., Ровенська В., Сабецька Т., Ткаченко М., Третяк О., Швед В., Шкільняк М.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних і практичних засад механізму правління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні **завдання**:

- обґрунтувати сутність поняття механізм управління персоналом;
- проаналізувати основні моделі управління персоналом;
- провести аналіз механізму управління персоналу закладу охорони здоров'я;
- дослідити кадровий склад організації;
- окреслити основні напрями удосконалення механізму управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є механізм управління персоналом організації.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження. У дослідженні використано наукові засади прикладних та фундаментальних досліджень у галузі управління персоналом медичної установи. Застосовувалися ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, таких як: порівняння, аналіз та синтез, системний підхід, соціальні дослідження, аналітичні методи та підходи.

Наукова новизна одержаних результатів:

- обґрунтовано сутність поняття механізм управління персоналом;
- досліджено основні моделі управління персоналом;
- проведено аналіз механізму управління персоналу закладу охорони здоров'я;
- досліджено кадровий склад організації;
- окреслено основні напрями удосконалення механізму управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використанні в діяльності закладу охорони здоров'я з метою поліпшення системи управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 67, містить 5 таблиць, 4 рисунки, додатки, загальний обсяг становить 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність поняття «механізм управління персоналом»

У ринкових умовах найважливішим завданням є забезпечення сталого економічного та соціального розвитку закладів охорони здоров'я, що можливе лише за умови якісної зміни стереотипів ведення діяльності та значною мірою визначається станом вирішення проблем управління персоналом, які останнім часом набувають все більшої актуальності, внаслідок підвищення ролі працівника в їх діяльності. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, тому потребує уваги та залишається актуальним.

У сучасних умовах, за наявності високої невизначеності та динамічності ринкового середовища, економічний і соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів управління персоналом, які забезпечуватимуть ефективне досягнення довгострокових цілей організації на основі збереження конкурентну перевагу та відповідну реакцію на зміни зовнішнього середовища, включаючи: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивації та стимулювання.

Реальний ефект від удосконалення управління персоналом може бути досягнутий лише за умови базування всіх його елементів на об'єктивній основі, виходячи з відповідних потреб організації та за наявності певних умов зовнішнього середовища, що в свою чергу вимагає чіткості теоретико-методологічних підходів. . в цій області.

Найважливішими передумовами забезпечення конкурентоспроможності

організації є висока кваліфікація та рівень освіти персоналу, ступінь відповідності його вимогам.

Основним завданням управління персоналом є формування необхідного рівня мотивації праці, що виражається через стимулювання працівників шляхом впливу на мотиви поведінки останніх за допомогою її складових. Щоб працівник підвищив продуктивність праці, його робота повинна бути для нього цікавою і важливою, як необхідний захід для отримання винагороди. До групи зовнішніх факторів, які в першу чергу спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівника, але мають мало відношення до істотного змісту роботи, відносяться матеріальні виплати (стимулювання) – заробітна плата, премії, дивіденди, а також гігієнічні фактори (frustrating) – умови праці, робочий час і т. д. Фрустратори регулюють трудову поведінку, усуваючи невдоволення, розчарування та інші негативні емоції. Так, наприклад, несприятливі умови праці можуть викликати у людини бажання змінити рід діяльності. Величезну роль у забезпеченні мотивації в цьому випадку буде грати усунення впливу негативних факторів діяльності і створення належних умов праці. Подібним чином на поведінку і наміри співробітників можуть вплинути конфліктні ситуації в групі, напруженість у міжособистісних відносинах, надмірна тривалість робочого дня і т. д. І навпаки, завдяки просуванню по службі підвищується престиж професії, створюється привабливий імідж і приємні умови праці можна досягти бажаного мотиваційного ефекту. Слід зазначити, що мотиви діяльності кожного працівника різні, тому необхідно розробляти і використовувати ті механізми, які найкраще регулюють поведінку працівників [47, с. 24].

Слід підкреслити, що налагоджена система управління персоналом значно підвищить продуктивність праці та ефективність виробництва, що, у свою чергу, підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Не можна заперечувати, що оплата праці є ефективним мотиваційним чинником управління персоналом. Але повною мірою вона виконуватиме цю функцію лише тоді, коли відповідатиме інтересам працівника і максимально відобразить розмір індивідуального вкладу праці [3]. Заробітна плата має

повністю задовольняти потреби та інтереси працівника. При цьому він повинен знати, які вимоги щодо нього ставляться і які санкції будуть застосовані у разі невиконання вимог.

У цьому слід звернути увагу, що організація винагороди праці має ґрунтуватися на принципі залежності заробітної плати працівника від результатів праці. Оплата праці має бути безпосередньо пов'язана з результатами роботи. Співробітники повинні бути впевнені, що існує стійкий зв'язок між матеріальною винагородою та їхньою роботою. Заробітна плата повинна мати компонент, що базується на результатах роботи. Використання на підприємствах матеріального стимулювання, не пов'язаного з результатами праці, може призвести до відволікання коштів, що значно знизить ефективність управління. Мета управління персоналом – зовсім не спонукати людей до роботи, а зацікавити їх працювати краще, продуктивніше, ніж передбачено трудовими відносинами.

Система управління персоналом повинна базуватися на законодавчій базі, згідно з якою має бути реалізовано державне регулювання мінімального розміру та відсутності верхнього кордону заробітної плати, що залежить тільки від фінансових можливостей організації.

Тому управління персоналом вимагає уваги забезпечення відповідної мотивації праці лише на рівні, коли творчі здібності працівника будуть мобілізовані для ефективної роботи з допомогою його економічних інтересів як власника і виробника одночасно. Тому одним із основних факторів управління персоналом, що стимулюють людей до праці та підвищують цінність, є економічний інтерес. З погляду людини – це бажання мати певну власність та збільшувати її розміри завдяки роботі чи оренді [20].

Слід також наголосити, що для того, щоб винагорода стимулювала працівників та стимулювала їх до досягнення кінцевих виробничих результатів, система винагороди повинна будуватися на наступних принципах:

- 1) форми винагороди працівників мають бути конкурентоспроможними по відношенню до інших господарств;
- 2) механізм стимулювання має бути орієнтований досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, і

колективу загалом; 3) кожен працівник отримує стільки, скільки він отримав; 4) частка премій і додаткових витрат тим вища, що вище звання працівника, що спонукає його постійно підвищувати рівень.

Працівник повинен знати, скільки він може отримати за кількість та якість своєї роботи. Йому також потрібно знати, скільки він може не отримати за неякісні, марні чи прострочені акції. Нагороди стимулюють інтереси співробітників, спонукають їх підвищувати кінцеві результати виробництва.

Премії є допоміжною формою винагороди персоналу, вони входять до чинників економічної мотивації, сприяють збільшенню виробництва. Форми та розміри премій залежать від категорії працівників. Збільшення обсягу виробництва провадиться за додатковий обсяг робіт, що забезпечує встановлену якість продукції та культуру виробництва, у вигляді певного відсотка від тарифної ставки або від фактично відпрацьованого часу (розрахунок йде на базову зарплату). Таким чином, премія не нараховується за результати та діяльність працівників, які є обов'язковими та виплачуються в межах постійної частини заробітної плати [52, с. 114].

Тому, щоб бонус у компаніях давав певний економічний ефект, необхідно, щоб основні елементи, що характеризують організацію бонусу, були економічно правильно побудовані. Нагороди повинні призначатися за надвиконання завдань, передчасне завершення робіт, економію матеріальних засобів, досягнення високих показників під час виконання окремих видів продукції, якість та своєчасне виконання робіт. Тому премія має розраховуватись за досягнення високих показників у роботі кожного окремого працівника, а також певної групи працівників. При цьому додаткові зусилля працівника, які стимулюються премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій. Премії мають виплачуватись із коштів товариства в межах прибутку.

Процедуру винагороди слід запроваджувати залежно від досягнутих успіхів: на робочому місці, у святкових днях компанії тощо. Це дозволяє популяризувати досягнення у сфері підвищення ефективності праці та її якості, які раніше були непомітними. З розвитком ринкової економіки виникає потреба

пробудити у працівників організації інтерес до результатів праці та ініціативи, сформуванню стійку соціальну позицію на основі технологічного, техніко-економічного мислення [46, с. 52].

Співробітники в сучасних умовах повинні бути високоосвіченими, мати високу корпоративну культуру, стратегічне мислення та ерудицію. Для цього необхідно забезпечити постійний професійний розвиток працівників. Значно розширено функції компанії у сфері розвитку персоналу. Система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки робітників в організаціях, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – давати працівникам можливість підвищувати свій професійний рівень і навчатися за інтересами. У сучасних концепціях менеджменту люди вважаються високоцінними, людський фактор є основним фактором високоефективного виробництва. Професійний розвиток, у свою чергу, сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню особистості, розширює її ерудицію та зміцнює впевненість у собі. Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентними здібностями.

Основним напрямом підвищення кваліфікації є професійне навчання - процес формування у працівників конкретних професійних знань і умінь за допомогою спеціальних методів навчання. Управління процесом професійної підготовки починається з визначення потреб, сформованих на основі потреб у розвитку персоналу, а також потреб працівників у виконанні ними поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі запитів лінійних керівників і самих працівників. В першу чергу це стосується працівників, які щойно прийняті на роботу. Про важливість професійного навчання свідчить також той факт, що більшість іноземних компаній виділяють на ці цілі близько 5% свого фонду оплати праці. Навчання співробітників дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах компанії - підвищення конкурентоспроможності компанії, так і в інтересах людей - підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації їх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку

праці, а його рівень освіти (поряд із тривалістю життя та доходом на душу населення) є одним із трьох показників, що складають індекс людського розвитку [36, с. 84].

Систему управління персоналом вважатимуться одним із ключових елементів, які безпосередньо формують конкурентоспроможність компанії. У цьому процесі формування конкурентоспроможності залежить від цього, наскільки система управління персоналом відповідає умовам конкурентного середовища організації. Характерною особливістю цього є двоїстий (подвійний) характер впливу персоналу на конкурентоспроможність, який виникає за наявності прямого і непрямого впливу. Конкурентоспроможність компанії формується в результаті дій персоналу компанії, спрямованих як на створення та покращення конкурентних переваг, так і на досягнення завдань, що ставляться перед компанією безпосередньо під час її діяльності. Непряме вплив персоналу у тому, що використання решти внутрішніх ресурсів організації залежить від людського фактора.

Формування механізму управління персоналом є актуальною проблемою і необхідно якнайшвидше його вдосконалювати та адаптувати до об'єктивних умов сучасності. Механізм управління відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці та ефективності функціонування організації. Тільки в цьому випадку можна забезпечити їхню конкурентоспроможність [27, с. 89].

Розробка ефективного механізму управління персоналом здійснюється з використанням комплексного системного підходу, що відповідає поточній ситуації існування та управління компанією. Але існують певні труднощі комплексного системного підходу у формуванні механізму управління персоналом, який необхідно розглядати як динамічну, постійно працюючу цілісну цілісність, здатну впливати на ефективну роботу всього комплексу ресурсів підприємства та вирішувати поставлені завдання.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що лише оволодіння сучасними методами і технологіями управління персоналом дозволить підприємству використовувати загальні можливості колективу та отримати

синергетичний ефект.

Функціонування механізму контролю має відповідати таким вимогам: комплексність, тобто врахування взаємозв'язку всіх галузей виробництва з управлінням персоналом; гнучкість, що виражається в готовності до швидких змін, інакше зволікання і бездіяльність з боку керівництва призводять до розриву зв'язків з керівництвом і, як наслідок, до порушення цілісності самої системи; самовдосконалення; постійний моніторинг основних показників з подальшим коригуванням заходів для досягнення цілей; ІТ обізнаність з використанням сучасних підходів і технологій; ефективний розвиток; безперервність механізму (безперервність, наявність розвинутих зворотних зв'язків усередині системи, що дають можливість узгодження управління з інтересами його об'єкта та моніторингу його реакції на управлінські впливи). Виконання цих вимог впливає на параметри ефективності (фактори успіху), під якими розуміють найважливіші параметри функціонування організації, що дозволяють оцінити якість вирішення проблем і досягнення цілей організації [5, с. 25].

Механізм управління поєднує та взаємодіє з такими основними складовими: економічною, організаційною, техніко-технологічною, соціальною (рис. 1).

Економічна складова може бути відображена в управлінському обліку, метою якого є забезпечення апарату управління компанією інформацією, що використовується для планування, управління та контролю та включає ідентифікацію, вимірювання, збір, аналіз, інтерпретацію, передачу та прийом необхідної інформації. для того, щоб апарат керування міг виконувати свої функції [8, с. 38].

Техніко-технологічна складова разом з іншими відіграє важливу роль у визначенні конкурентоспроможності продукції, оскільки відображає стан і динаміку технічного потенціалу, техніко-технологічну базу організації.

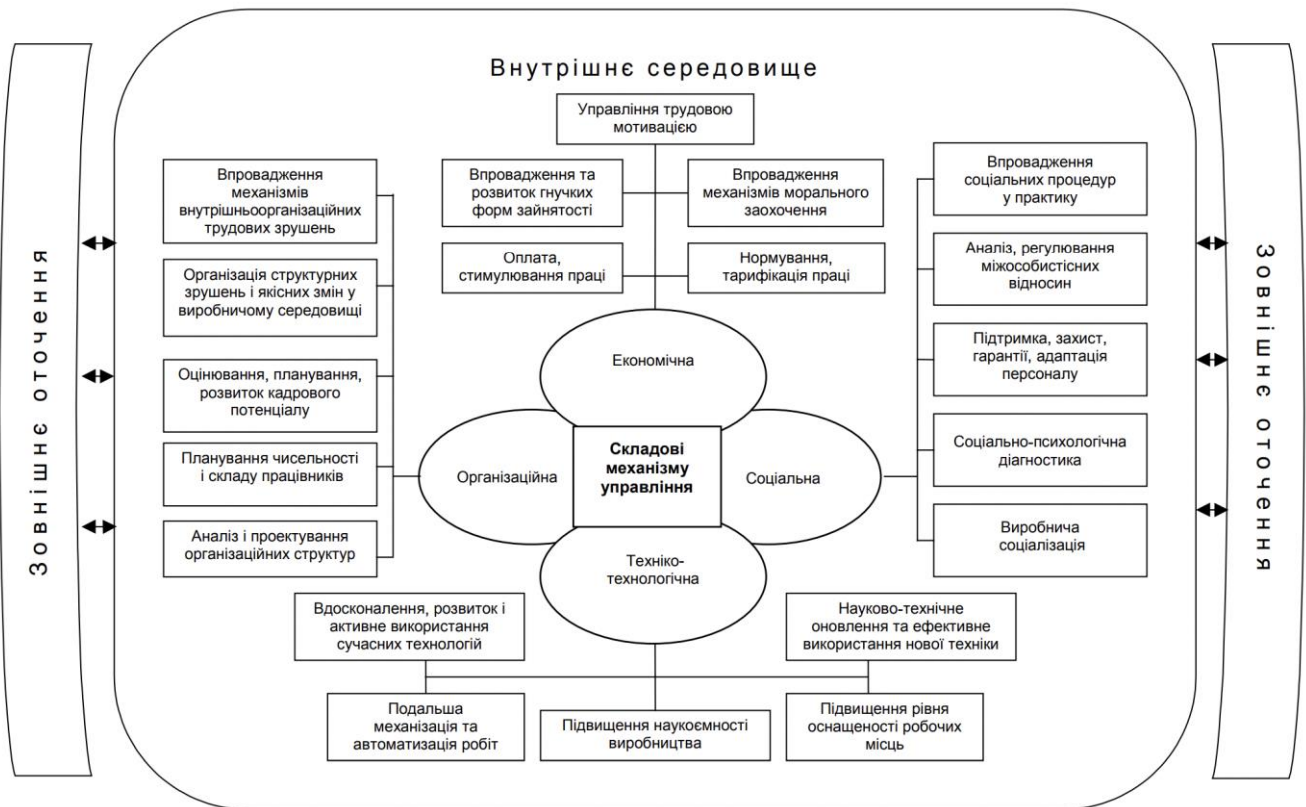


Рис. 1.1. Механізм управління персоналом [5, с. 26].

Організаційну складову пропонується розглядати з точки зору компетенції в кадрових питаннях між керівниками та спеціалістами, підрозділами організації, а також оцінки організаційного потенціалу.

Соціальну складову, яка ґрунтується на оцінці соціальної напруженості в колективі, пропонується враховувати при реалізації партнерства між керівництвом і працівниками на основі сучасних інструментів усунення конфліктних і суперечливих ситуацій.

Зв'язок між економічною та соціальною складовими механізму управління персоналом компанії реалізується за наявності їх взаємного проникнення, що передбачає та має активні механізми економічного впливу на соціальні процеси та впливу соціальних процесів на результати економічної діяльності. діяльність компанії. компанії.

У процесі функціонування ці компоненти активно взаємодіють. Ми спостерігаємо взаємопроникнення компонентів та їх перетин. На

функціонування цих компонентів постійно впливають чинники та умови як зовнішнього середовища, так і внутрішнього середовища, що потребує постійного контролю та корекції стану та процесу для досягнення поставлених цілей.

Процес формування механізму управління передбачає дотримання наступних принципів функціонування системи [9, с. 89]:

- 1) кінцева мета – кінцева (перспективна) мета має абсолютний пріоритет;
- 2) обумовленість цілей – функції управління трудовими ресурсами формуються та змінюються відповідно до потреб та цілей підприємства;
- 3) єдність – систему слід розглядати як єдність всіх компонентів (елементів);
- 4) взаємодії – окремі частини системи слід розглядати в єдності із середовищем, як внутрішньою, так і зовнішньою;
- 5) модульна конструкція – у системі доцільно розділити керовані модулі, які підлягають зміні;
- 6) ієрархії – необхідно ранжувати стратегічні та тактичні завдання управління;
- 7) функціональність – принцип передбачає пріоритет функцій управління структурою механізму;
- 8) розвиток – необхідність урахування мінливості та динамічності системи, її здатності до розвитку, розширення, перетворення компонентів, накопичення інформації;
- 9) децентралізація – принцип передбачає цивілізовану взаємодію централізації та децентралізації в управлінні;
- 10) невизначеність – необхідність урахування випадковості та невизначеності подій у системі [3, с. 31].

Модель механізму взаємодії основних компонентів управління персоналом поєднує та характеризує взаємодію наступних основних компонентів: економічного, організаційного, техніко-технологічного, соціального, які, впливаючи на результати виробництва, ефективні в умовах

реального заміщення. механізми трансформації персоналу у людський капітал. Грамотно сформований механізм управління персоналом створює основні налаштування оперативного управління кадровим потенціалом компанії, він повинен вирішувати завдання не тільки виживання в умовах зростаючої конкуренції, а й сприяє стабільності та розвитку компанії. Характеристики механізму управління персоналом є як кількісними, і якісними, динамічними, постійно змінюються під впливом різних чинників і управлінських рішень. Ефективне використання запропонованих теоретичних підходів до формування механізму управління персоналом підприємства виправдано лише в тому випадку, якщо його діяльність забезпечуватиме необхідні економічні результати.

1.2. Характеристика основних моделей управління персоналом

Основні моделі управління персоналом представляють собою системи концепцій, підходів та методів, які визначають, яким чином управляти та організувати персонал організації. Кожна модель має свої особливості та фокус, спрямовані на досягнення конкретних цілей. Виділяють наступні моделі управління персоналом:

- традиційна;
- HR орієнтована;
- системний підхід до управління персоналом;
- стратегічний підхід до управління персоналом.

1. Традиційна модель управління персоналом.

Традиційна модель управління персоналом є однією з основних та старіших моделей управління в організаціях. Цей підхід виник у 19-20 століттях і був спрямований на ефективну організацію та управління персоналом у виробничих умовах.

Моделі управління персоналом та їх характеристика [46, с. 52]

Моделі управління персоналом			
Традиційна	HR орієнтована	Системний підхід до управління персоналом	Стратегічний підхід до управління персоналом
Основні характеристики			
<ul style="list-style-type: none"> • централізованість прийняття • ієрархічна організаційна структура • спеціалізація та функціональний поділ • підпорядкованість та дисципліна • розподіл обов'язків і відповідальності • адміністративний контроль • акцент на продуктивності та ефективності 	<ul style="list-style-type: none"> • важливість співпраці та комунікацій • розвиток та підтримку персоналу • індивідуальний підхід до працівників • визнання та стимулювання працівників • подолання конфліктів та побудова співпраці • забезпечення рівності та справедливості 	<ul style="list-style-type: none"> • системна спрямованість • взаємозв'язок та взаємовплив • цільове спрямування • синергія • зворотний зв'язок та корекція • адаптивність та відкритість • баланс між елементами управління персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> • взаємопов'язаність з бізнес-стратегією • гнучкість та адаптивність • орієнтація на результат • ключові компетенції та кадровий резерв • управління змінами та інноваціями • партнерство з керівництвом • забезпечення узгодженості та зв'язку

Основними рисами традиційної моделі управління персоналом є наступні:

1. Централізованість прийняття рішень – вище керівництво приймає стратегічні та тактичні рішення, які спрямовані на досягнення організаційних цілей.

2. Ієрархічна організаційна структура – організація має чітку ієрархію, де кожен рівень має відомості та обов'язки, а інформація та влада здійснюють рух від верхнього рівня до нижнього.

3. Спеціалізація та функціональний поділ – робота персоналу розділяється на специфічні функціональні області, кожна з яких відповідає за конкретні аспекти управління персоналом (наприклад, рекрутинг, навчання, оцінка).

4. Підпорядкованість та дисципліна – працівники повинні виконувати інструкцій керівництва та дотримуватися правил організації. Дотримання дисципліни є ключовим елементом цієї моделі.

5. Розподіл обов'язків і відповідальності – кожен працівник має чітко визначені обов'язки та відповідальність за свою роботу та результати.

6. Адміністративний контроль – адміністративний контроль здійснюється керівництвом для перевірки та оцінки дотримання стандартів та досягнення цілей.

7. Акцент на продуктивності та ефективності – головний акцент робиться на досягненні високої продуктивності та ефективності виробничих процесів [51, с. 114].

Ця модель ефективна у виробничих умовах з масовим виробництвом, де важливий контроль над трудовими процесами та відмінна організація мають ключове значення. Однак у сучасному світі мінливих соціально-економічних умов, вона часто виявляється недостатньою для управління різноманітним та висококваліфікованим персоналом. Відтак, організації все більше переходять до більш гнучких та спрямованих на співпрацю моделей управління персоналом.

2. HR-орієнтована модель.

HR-орієнтована модель управління персоналом, зосереджується на головних цінностях та потребах працівників як ключових ресурсів для досягнення успіху та ефективності організації. Цей підхід був розроблений у середині 20 століття на основі вивчення соціальних відносин у праці та динаміки міжособистісних відносин у робочих групах.

Основні риси HR-орієнтованої моделі управління персоналом:

1. Важливість співпраці та комунікацій – співпраця та відкрита комунікація між керівництвом та працівниками є ключовими принципами. Створення сприятливого комунікативного середовища важливе для ефективного управління та залучення персоналу.

2. Розвиток та підтримку персоналу – удосконалення компетенцій та навичок працівників стає пріоритетом. Організація зосереджується на навчанні, тренінгах та розвитку кар'єри.

3. Індивідуальний підхід до працівників – кожен працівник вбачається як індивідуальна особистість зі своїми унікальними потребами та мотивами. Створення індивідуальних планів розвитку та управління має важливе значення.

4. Визнання та стимулювання працівників – застосування стимулів, нагород та похвали для підвищення мотивації та задоволеності працівників.

5. Подолання конфліктів та побудова співпраці – розв'язання конфліктів шляхом співпраці та побудови позитивних міжособистісних відносин між співробітниками та керівництвом.

6. Забезпечення рівності та справедливості – заохочення культури рівності, інклюзії та справедливості в організаційному середовищі.

Ця модель орієнтована на людські ресурси як основний актив організації. Спрямована на створення мотиваційної та підтримуючої робочої атмосфери для покращення задоволеності та продуктивності персоналу. При правильному застосуванні дозволяє покращити організаційну ефективність та забезпечити збалансований підхід до управління персоналом.

8. 3. Системний підхід до управління персоналом [57, с. 37].

Системний підхід до управління персоналом базується на концепції організації як відкритої системи, де кожен елемент взаємодіє з іншими, а зміни в одній частині впливають на всю систему. Цей підхід дозволяє розглядати управління персоналом як складну та взаємодіючу систему, де кожен елемент важливий для досягнення стратегічних цілей організації.

Основні елементи системного підходу до управління персоналом:

1. Системна спрямованість – системний підхід вказує на необхідність дослідження та аналізу організації як цілісної системи, що включає в себе різні компоненти, процеси та взаємозв'язки.

2. Взаємозв'язок та взаємовплив – елементи системи персоналу взаємопов'язані та взаємовпливають один на одного. Зміни в одній частині

можуть вплинути на інші аспекти управління персоналом та на загальну ефективність організації.

3. Цільове спрямування – організаційна система має конкретні цілі та стратегічні завдання. Управління персоналом повинно спрямовуватися на досягнення цих цілей через оптимальне використання кадрового потенціалу.

4. Синергія – системний підхід покликаний досягати синергетичного ефекту, коли сума результатів виявляється більшою, ніж проста сума результатів окремих елементів.

5. Зворотний зв'язок та корекція – заснований на здатності збирати інформацію про результати та процеси управління, аналізувати її та, за потреби, коригувати стратегію та дії.

6. Адаптивність та відкритість – системний підхід враховує змінність умов та докільця, адаптується до нових вимог та можливостей.

7. Баланс між елементами – забезпечення балансу між різними аспектами управління персоналом, такими як найм, розвиток, мотивація, оцінка та інші, для досягнення гармонійної функціонування системи персоналу.

Цей підхід сприяє управлінню персоналом як інтегрованої системі, яка взаємодіє з організаційним середовищем, має чітко визначені цілі та здатна адаптуватися до змін для досягнення стратегічних успіхів.

4. Стратегічний підхід до управління персоналом:

Стратегічний підхід до управління персоналом – це підхід, що зосереджується на інтеграції управління персоналом з стратегічними цілями та метою організації. Цей підхід відзначається акцентом на довгостроковому плануванні, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та максимізації внеску персоналу у досягнення стратегічних цілей компанії.

9. Основні характеристики стратегічного підходу до управління персоналом [61, с. 56]:

1. Взаємопов'язаність з бізнес-стратегією – управління персоналом повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей та завдань організації, забезпечуючи відповідність між бізнес-стратегією та планами управління персоналом.

2. Гнучкість та адаптивність – стратегічний підхід вимагає гнучкості та адаптивності управління персоналом для ефективного реагування на зміни в індустрії, ринку праці та соціальних умовах.

3. Орієнтація на результат – аналіз та оцінка внеску персоналу в досягнення стратегічних цілей та планів організації, спрямованих на максимізацію результативності та конкурентоспроможності.

4. Ключові компетенції та кадровий резерв – розробка та управління ключовими компетенціями персоналу, а також створення кадрового резерву для забезпечення компанії необхідними кваліфікованими спеціалістами у майбутньому.

5. Управління змінами та інноваціями – сприяння та підтримка змін у культурі та практиках організації для досягнення стратегічних цілей та стимулювання інноваційного мислення серед персоналу.

6. Партнерство з керівництвом – залучення працівників до участі у формулюванні та реалізації стратегій управління персоналом, забезпечення підтримки та залучення до спільних зусиль.

7. Забезпечення узгодженості та зв'язку – забезпечення відповідності між стратегічними планами управління персоналом та загальними стратегічними цілями організації, створення внутрішньої узгодженості.

Цей підхід дозволяє компаніям оптимально використовувати потенціал свого персоналу для досягнення стратегічних цілей та набуття конкурентної переваги. Успішна реалізація стратегічного підходу до управління персоналом може привести до покращення результативності та успішності організації в довгостроковій перспективі.

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і важливо враховувати контекст організації та її особливості для вибору та застосування найбільш ефективного підходу до управління персоналом.

1.3. Організаційна структура та система управління персоналом

Організаційна структура та система управління персоналом є ключовими елементами організації, які спрямовані на забезпечення ефективності та оптимізації роботи персоналу.

Організаційна структура визначає спосіб організації, координації та контролю діяльності працівників в межах організації.

Виділяють такі основні типи організаційних структур [55, с. 168]:

1 Функціональна структура: організація розбивається на функціональні підрозділи (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси). Кожен підрозділ відповідає за конкретну функцію.

2. Дивізійна (бізнес-поділена) структура: організація розділена на окремі дивізії або бізнес-одиниці, кожна з яких функціонує самостійно та має свої підрозділи.

3. Матрична структура: комбінує функціональну та дивізійну структури. Працівники мають дві лінії комунікації – по функціональній та проектній/продуктивній.

4. Мережева (віртуальна) структура: організація базується на мережі партнерів та підрядників, які спільно працюють над проектами.

Система управління персоналом включає набір специфічних методів, процедур, політик та практик, спрямованих на ефективне управління робочими силами організації. Елементи системи управління персоналом включають: найм та рекрутинг, розвиток та навчання, мотивація та винагорода, оцінка та управління продуктивністю.

Організаційна структура та управління персоналом є взаємозалежними та взаємопов'язаними аспектами управління організацією. Організаційна структура визначає, як внутрішньо організована та функціонує організація, включаючи розподіл обов'язків, повноважень, комунікаційних ліній та відносин між підрозділами. Управління персоналом, з іншого боку, орієнтоване на ефективне управління робочими силами організації, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей через оптимальне використання людських ресурсів.

Організаційна структура повинна відповідати бізнес-стратегії організації. Наприклад, функціональна структура може бути ефективною для компаній з низьким рівнем складності та високою стабільністю, тоді як дивізійна структура може бути кращим вибором для організацій з різними видами бізнесу.

10. Бізнес-стратегія визначає загальний курс організації та способи досягнення її місії та цілей. Організаційна структура, у свою чергу, визначає організаційну архітектуру, розподіл обов'язків та повноважень, комунікаційні шляхи і механізми прийняття рішень [46, с. 52].

Організаційна структура повинна бути спроектована так, щоб підтримувати бізнес-модель компанії. Наприклад, якщо бізнес-стратегія передбачає високий рівень інновацій, то структура повинна бути гнучкою та сприяти творчому спілкуванню.

Організаційна структура повинна відображати стратегічні цілі та цінності організації. Наприклад, якщо цінність організації – інновації, то структура повинна сприяти спільній роботі та обміну ідеями між підрозділами.

Організаційна структура повинна допомагати оптимізувати розподіл функцій та завдань між різними групами працівників, забезпечуючи ефективне виконання стратегічних завдань.

Організаційна структура повинна бути гнучкою та легко змінюватися відповідно до змін в бізнес-середовищі та стратегії. Важливо, щоб структура підтримувала швидкі зміни та адаптацію до нових вимог ринку.

Структура визначає шляхи та механізми комунікації в організації. Це важливо для забезпечення ефективного обміну інформацією та координації для виконання стратегічних завдань.

Структура повинна сприяти ефективності та оптимальному використанню ресурсів організації для досягнення стратегічних цілей.

Важливим аспектом є контроль та координація. Організаційна структура дозволяє забезпечити ефективний контроль та координацію між різними підрозділами. Управління персоналом відіграє роль у забезпеченні відповідності цієї структури та досягненні спільних цілей.

Контроль та координація є ключовими аспектами взаємодії між організаційною структурою та управлінням персоналом, спрямованими на забезпечення ефективності та оптимального функціонування організації.

Контроль включає в себе визначення стратегічних та оперативних цілей організації, а також вимірювання їх виконання за допомогою конкретних показників.

Контроль передбачає постійний моніторинг продуктивності та результатів роботи персоналу та підрозділів відповідно до поставлених цілей та стандартів.

На основі аналізу результатів контролю приймаються рішення щодо корекції дій та стратегій, щоб досягти бажаних результатів. Контроль також включає управління змінами для вдосконалення продуктивності та ефективності.

Контроль дозволяє виявляти можливості для покращення ефективності та якості роботи персоналу та підрозділів, щоб забезпечити відповідність стандартам та вимогам організації.

11. Координація включає забезпечення гармонійності та ефективності взаємодії між різними функціональними підрозділами та співробітниками для досягнення загальних цілей організації [36, с. 84].

Ефективна комунікація та обмін інформацією є ключовими складовими координації. Співробітники мають отримувати необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків та розуміти загальні цілі організації.

Координація передбачає гнучкість управлінських рішень та здатність організації адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів.

Координація допомагає забезпечити внутрішню узгодженість між різними діяльністю та підрозділами, щоб уникнути конфліктів та дублювання завдань.

Ефективне поєднання контролю та координації є важливим для забезпечення гармонійної роботи організації та досягнення стратегічних цілей. Розуміння співвідношення між цими аспектами дозволяє організаціям оптимізувати управління персоналом та досягати високої ефективності у діяльності.

Ще одним важливим аспектом є розподіл функцій та відповідальності.

Організаційна структура визначає, як розподіляються функції та обов'язки між різними підрозділами. Управління персоналом допомагає забезпечити, щоб цей розподіл відбувався ефективно та кожен підрозділ мав належну кількість та якість персоналу для виконання своїх обов'язків.

Розподіл функцій та відповідальностей є критичним аспектом взаємодії між організаційною структурою та управлінням персоналом. Цей аспект впливає на ефективність та продуктивність працівників, гнучкість та спроможність організації адаптуватися до змін, а також на загальну взаємодію між різними частинами організації.

Важливо визначити конкретні функції та завдання, які виконуються в кожному підрозділі та для кожної посади. Це дозволяє кожному працівникові зрозуміти свою роль та обов'язки в організації.

В організаційній структурі важливо забезпечити, щоб функції та завдання кожного підрозділу були узгоджені та спрямовані на досягнення загальних стратегічних цілей організації.

Для ефективного розподілу функцій та відповідальностей важливо мати систему обліку результатів та звітності, яка дозволяє оцінювати виконання завдань та відслідковувати прогрес.

12. Організаційна структура повинна сприяти розподілу навантаження та обсягів роботи таким чином, щоб працівники мали можливість оптимально виконувати свої обов'язки [27, с. 56].

Ефективна взаємодія між організаційною структурою та управлінням персоналом забезпечує оптимальний розподіл функцій та відповідальностей, що сприяє ефективності та успіху організації. Така спільна робота спрямована на досягнення стратегічних цілей та забезпечення гармонійного функціонування організації.

Управління персоналом здійснює найм, розвиток, мотивацію та оцінку працівників відповідно до вимог організаційної структури. Наприклад, у матричній структурі може бути потрібне активне управління міжпідроздільними командами та гнучкість у наборі специфічних компетенцій.

Управління кадровим потенціалом є ключовим аспектом взаємодії між організаційною структурою та управлінням персоналом. Це охоплює весь спектр стратегій, практик і процедур, спрямованих на ефективне використання, розвиток та управління персоналом організації. Однак, ефективне управління кадровим потенціалом потребує врахування організаційної структури.

Організаційна структура впливає на процес найму та відбору нового персоналу. Різні підрозділи можуть мати свої власні вимоги та критерії для відбору працівників.

Управління персоналом забезпечує ефективний процес орієнтації та адаптації нових працівників до організаційної структури, культури та обов'язків.

Управління кадровим потенціалом організує та спрямовує тренінги та розвиток працівників відповідно до потреб організаційної структури та стратегії.

Системи оцінки та рецензування працівників повинні відповідати структурі організації та визначеним цілям.

Системи мотивації та винагород повинні бути адаптовані до організаційної структури та сприяти досягненню цілей.

Управління кадровим потенціалом допомагає визначити можливості кар'єрного росту та розробляє плани розвитку працівників відповідно до структури та потреб організації.

Ефективна взаємодія між організаційною структурою та управлінням кадровим потенціалом дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, сприяти розвитку та підвищенню продуктивності працівників, а також досягати стратегічних цілей організації.

Таким чином, організаційна структура та управління персоналом мають глибокий взаємозв'язок та впливають одне на одного з метою досягнення стратегічних та операційних цілей організації.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи можемо зробити наступні висновки:

1. Модель механізму взаємодії основних компонентів управління персоналом поєднує та характеризує взаємодію наступних основних компонентів: економічного, організаційного, техніко-технологічного, соціального, які, впливаючи на результати виробництва, ефективні в умовах реального заміщення. механізми трансформації персоналу у людський капітал. Грамотно сформований механізм управління персоналом створює основні налаштування оперативного управління кадровим потенціалом компанії, він повинен вирішувати завдання не тільки виживання в умовах зростаючої конкуренції, а й сприяє стабільності та розвитку компанії. Характеристики механізму управління персоналом є як кількісними, і якісними, динамічними, постійно змінюються під впливом різних чинників і управлінських рішень.

2. Основні моделі управління персоналом представляють собою системи концепцій, підходів та методів, які визначають, яким чином управляти та організувати персонал організації. Кожна модель має свої особливості та фокус, спрямовані на досягнення конкретних цілей. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і важливо враховувати контекст організації та її особливості для вибору та застосування найбільш ефективного підходу до управління персоналом.

3. Організаційна структура та система управління персоналом є ключовими елементами організації, які спрямовані на забезпечення ефективності та оптимізації роботи персоналу. Організаційна структура визначає спосіб організації, координації та контролю діяльності працівників в межах організації. Система управління персоналом включає набір специфічних методів, процедур, політик та практик, спрямованих на ефективне управління робочими силами організації. Елементи системи управління персоналом включають: найм та рекрутинг, розвиток та навчання, мотивація та винагорода, оцінка та управління продуктивністю. Організаційна структура та управління персоналом мають глибокий взаємозв'язок та впливають одне на одного з метою досягнення стратегічних та операційних цілей організації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Характеристика системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я

Найважливішим ресурсом будь-якої організації є її люди, їхній інтелект, творчі здібності та здатність створювати щось нове. Тому необхідною умовою успішного функціонування будь-якої організації є розвиненість і високий рівень управління персоналом.

В останні роки роль управління розвитком персоналу в організації має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови зовнішнього середовища, для забезпечення конкурентоспроможності організації необхідно визначити стратегію розвитку персоналу.

Якщо взяти до уваги всі заклади охорони здоров'я державної та комунальної форми власності, то для досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності вони змушені адаптуватися (приспосовуватися) до швидких змін зовнішнього середовища, змінювати свій стиль управління, використання маркетингових прийомів та ефективно управління персоналом у рамках розробленої стратегії, останнє передбачає створення таких умов праці, за яких найважливіша складова лікувального закладу – медичний персонал – докладатиме більше зусиль для виконання своїх безпосередніх обов'язків з метою досягнення як організаційних цілей, так і індивідуальних (особистих) цілей.

Кадрові служби державних установ практично не застосовують наукові методи підбору, коригування, розвитку та оцінки персоналу (працюють за застарілою схемою). Зокрема, процес адаптації медичного персоналу до нових умов роботи організацій залишається технологічно несучасним, що унеможлиблює швидке вирішення ключових питань забезпечення ефективного управління ними [5, с. 25].

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності досягнення цілей організації. Суб'єктом управління персоналом є окремі особистості та спільноти (формальні та неформальні групи, професійно-кваліфікаційні групи, колективи та організації в цілому), на яких здійснюється вплив для досягнення цілей організації.

Схематично об'єкт управління персоналом можна подати так (рис. 2.1.):



Рис. 2.1. Елементи об'єкту системи управління персоналу [4, с. 39]

Основним елементом будь-якої системи управління є персонал, який може одночасно виступати як об'єктом і як суб'єктом управління. Персонал організації є об'єктом, оскільки він виступає як продуктивна сила, головний елемент будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу в організації складають основний зміст управління персоналом. Але в той же час персонал - це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких основну роль відіграють соціально-психологічні. Властивість персоналу одночасно виступати як об'єкт і суб'єкт управління є основною специфікою управління персоналом в організації.

Предметом управління персоналом є основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людей і спільнот в умовах спільної праці.

Характеризуючи систему управління персоналом закладів охорони

здоров'я, можна виділити такі характеристики кадрового потенціалу:

- кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж, кількість працівників, плинність і ротація кадрів, рентабельність і продуктивність праці);

- якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, моральний, духовно-творчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали).

На рисунку 2.2. наочно представлена структурно-логічна схема державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я, яка є основою та орієнтиром для подальших теоретичних, методичних і практичних досліджень у сфері управління персоналом.

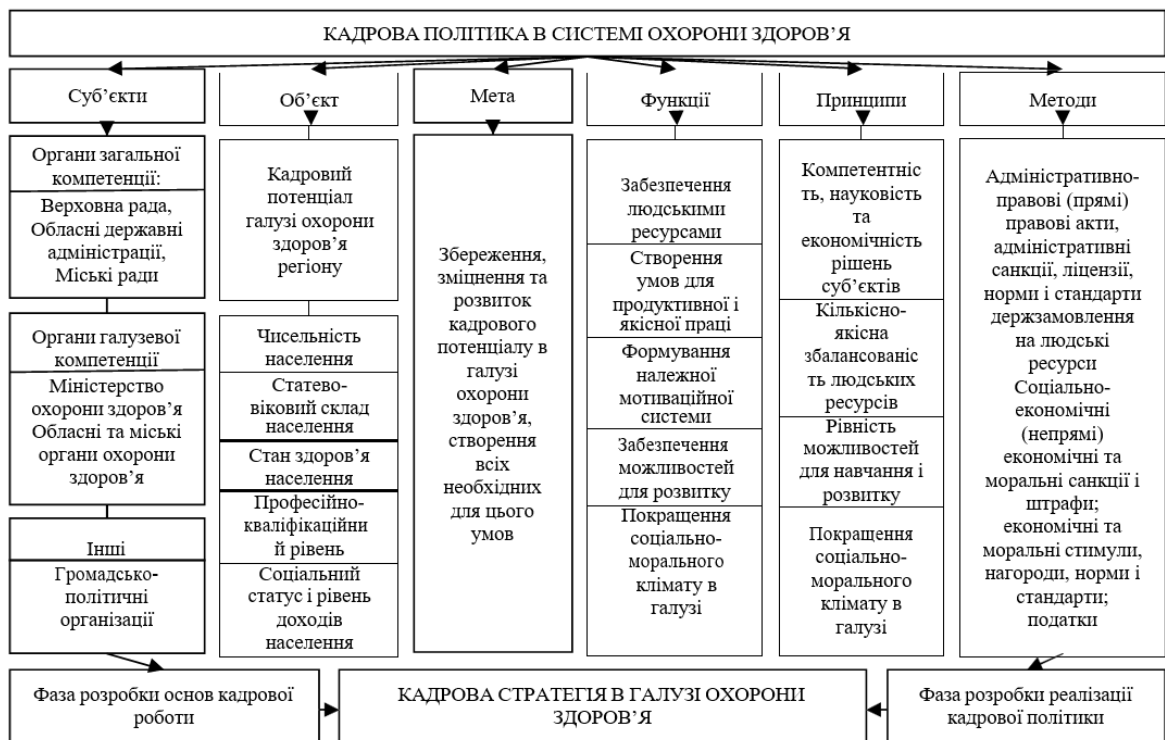


Рис. 2.2. Структурно-логічна схема кадрової політики в системі охорони здоров'я [16, с. 18]

Сучасна ситуація у вітчизняній охороні здоров'я потребує глибоких перетворень у системі управління людськими ресурсами у галузі.

Аналізуючи наукові праці вітчизняних науковців, слід зазначити, що у сфері охорони здоров'я існують такі поняття, як «спеціаліст з державного управління охороною здоров'я», «менеджер в охороні здоров'я», «керівник

медичного закладу»:

– спеціаліст з державного управління охороною здоров'я – державний службовець, як правило, лікар за фахом, який обіймає певну посаду на державній службі;

– менеджер в охороні здоров'я – це перш за все не державний службовець, а часто навіть і не лікар, який працює в лікувально-профілактичній установі або стоїть на чолі його та виконує організаційні завдання, пов'язані з виконанням доручень, як правило, на підставі договору, менеджер може мати юридичну чи економічну освіту;

– керівник медичного закладу – це менеджер технологічного профілю, який займається загальним управлінням медичними технологічними процесами, координує його окремі ланки та спрямовує зусилля колективу на досягнення мети та досягнення високого результату [19].

Керівники сучасних закладів охорони здоров'я останнім часом стали виявляти особливий інтерес до оцінки та контролю розвитку персоналу. Зрозуміло, в умовах високої конкуренції саме розвиток кадрового потенціалу відіграє значну роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу в сучасних медичних закладах сприяла формуванню значної кількості теоретичних та емпіричних досліджень у цій галузі, що, у свою чергу, дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей та методів.

Виділяють три основні типи підходів до оцінки ефективності розвитку персоналу: практико-орієнтований; орієнтованість на процес; дослідницька спрямованість [15, с. 112].

Кадровий потенціал галузі охорони здоров'я України, відповідно до штатних розписів закладів охорони здоров'я за профілями обслуговування, складається з таких основних категорій: лікарі, середній медичний персонал (СМП), молодший медичний персонал та інші категорії обслуговуючого персоналу. Значний контингент як лікарів, так і екстреної медичної допомоги працює поза закладами охорони здоров'я МОЗ: чисельність лікарів інших

відомств становить понад 26 тис. осіб, а екстреної медичної допомоги – 57 тис. осіб. Згідно з офіційною статистикою, загальна кількість лікарів (без лікарів-стоматологів) в Україні (всіх форм підпорядкування та власності підрозділів) у 2022 році становила 220 тис. (у 2020 році – 220 тис.). Медичну допомогу населенню України здійснюють заклади охорони здоров'я, підпорядковані МОЗ України, Міністерству інфраструктури України, АМН України, а також заклади охорони здоров'я приватної форми власності. Основну частку в загальній кількості лікарів у сфері охорони здоров'я України становлять лікарі МОЗ – понад 87% потенційного медперсоналу. Тому структурний склад кадрів вітчизняної охорони здоров'я проаналізуємо на основі кадрового складу системи МОЗ України. Більше того, існують певні труднощі з офіційною статистикою кадрів у сфері охорони здоров'я України в цілому – цілісної картини просто не існує [6, с. 183].

Аналіз кадрової політики в охороні здоров'я України не вказує на суттєві проблеми. На перший погляд здається, що загальній тенденції скорочення загальної чисельності населення України відповідає певна тенденція скорочення медичного персоналу. Проте поглиблений аналіз вказує на низку проблем у кадровому забезпеченні галузі, які, з одного боку, є ознакою відсутності стратегічного планування кадрової політики в охороні здоров'я, а з іншого – заважають цьому від ефективного реформування медичної галузі.

Кадровий потенціал сфери охорони здоров'я України (табл. 2.1) має певні проблеми, а саме:

– скорочення кількості медичних працівників (як лікарів, так і працівників середньої ланки). Станом на кінець 2022 року в галузі було зайнято понад мільйон осіб, у тому числі 195,3 тис. лікарів (без урахування стоматологів) та 420,0 тис. – СМП. При цьому переважну більшість становили жінки (понад 80%).

Лікарських посад – 220,4 тис. (при кількості штатних – 243,2 тис.), у закладах охорони здоров'я понад 24 тис. посад укомплектовано за сумісництвом, коефіцієнт сумісництва – 1,12.

– недостатня кількість кадрів та лікарів та середнього медичного

персоналу. Заповненість лікарями склала 80,6%, при цьому в обласних лікарнях – 85,1%, міських – 77,8%, центральних районних – 76,2%, районних – 71,3%, у сільських амбулаторії – 69,2 %.

Кількість штатних вакансій – 47100. У 13 регіонах країни наповненість медичним персоналом не перевищує 75%. При цьому найменший відсоток наповнюваності зафіксовано у Кіровоградській (67,6%), Херсонській (70,3%), Миколаївській (71,1%), Сумській (72,3%), Чернігівській (72,5%) областях.

Таблиця 2.1.

Характеристика кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я України [33]

Роки	2010	2015	2020	2022
Всього лікарів усіх спеціальностей, (тис)	222	225	224	220
На 10 тис. населення	48,3	49,3	49,6	49,7
Всього лікарів, (тис.)	196,2	197,1	196,1	195,3
Забезпеченість (на 10 тис. населення)	42,7	43,2	43,1	43,1
Штатні лікарські посади (без зубних лікарів), (тис.)	244,19	244,0	243,2	243,2
Укомплектованість штатних лікарських посад фізичними особами, (%)	80,3	80,8	80,6	80,6
Особи пенсійного віку (%)	22,9	24,5	25,2	25,4
Всього середнього медичного персоналу, (тис.)	430	428,7	421	420
Укомплектованість штатних посад фізичними особами, (%)	95,2	95,2	94,5	94,5
Особи пенсійного віку (%)	14,8	15,8	16,1	16,1

Щодо середнього медичного персоналу, то з 2000 року спостерігається постійна тенденція його скорочення. Сьогодні понад 24 тисячі штатних вакансій середнього медичного персоналу залишаються незаповненими. Найнижчий рівень зайнятості зафіксовано у Київській (75,4%), а також у Київській (85,3%) та Дніпропетровській (86,4%) областях. Загалом по Україні спостерігається недостатня чисельність середнього медичного персоналу як в абсолютному вираженні, так і по відношенню до лікарів (у середньому – 2,15:1 (а, наприклад, у таких областях, як Івано-Франківська, Львівська, Харківська, Чернівецька та у Києві менше двох СМП на одного лікаря), тоді як у Європі цей показник становить –3–4:1). Це викликає дисбаланс у системі надання медичної допомоги, обмежує розвиток таких напрямів охорони здоров'я, як

допомога вдома, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, реабілітація тощо. Рівень забезпеченості лікарів в Україні на перший погляд досить високий – 43,1 на 10 000 мешканців, що перевищує середній показник по Європі (33 на 10 000 мешканців). Проте середньоєвропейський показник свідчить про забезпеченість лікарів, у той час як в Україні до цього показника входять менеджери охорони здоров'я, методисти, санітарні лікарі та вчені, і лише 27,0 на 10 тис. – фактична забезпеченість лікарів, які безпосередньо надають медичну допомогу населенню. що значно нижче середньоєвропейського показника [48].

Станом на 2022 рік в Україні не вистачало 46,9 тис. лікарів (з них понад 6 тис. у сільській місцевості) та 24,8 тис. молодших спеціалістів із медичною освітою. Найбільш помітна нестача медичних кадрів: лікарів – у Дніпропетровській, Харківській областях та місті Києві; СМП – у Дніпропетровській області та місті Києві (рис. 2.3.).

Якщо показник забезпеченості населення лікарями не викликає занепокоєння і навіть має тенденцію до збільшення, то забезпеченість населення СМП постійно знижується.

Детальний аналіз забезпеченості лікарями населення України в регіональній частині свідчить про виражену адміністративно-територіальну нерівність, яка багато в чому залежить від наступних факторів [45, с. 331]:

- ступінь соціально-економічного розвитку: у регіонах з розвиненою інфраструктурою, концентрацією промислового виробництва тощо: на цих територіях, відповідно, формується розгалужена мережа медичних центрів, а рівень забезпеченості лікарями вищий, ніж у аграрних. регіони (наприклад, у місті Києві він становить 58,8 на 10 000 мешканців, а Київській області – 38,03);

- особливості природокористування: у регіонах з позитивними природними властивостями розвивається мережа санаторно-курортних установ, що зумовлює більш високий рівень безпеки, ніж в інших регіонах (в Одеській області – 42,8, Івано-Франківській області – 57,6, Львівська область – 52, 3, у середньому країною – 43,14 на 10 тис. жителів);

– наявність на даній адміністративній території медичних освітніх закладів та широкої мережі науково-дослідних установ, випускники яких мають гарантоване працевлаштування у тих самих регіонах (таких, як, наприклад, м. Київ – 58,8, Харків – 48,6, Львів – 52,3), Одеса – 42,8, Чернівецька – 59,8 області).



Рис. 2.3. Кількість працівників на 10 тис. працюючих [61, с. 56]

При цьому слід зазначити, що останнім часом тенденція структури розподілу кадрів дещо змінилася відповідно до зазначених категорій. Особливо це стосується першої групи: сьогодні у великих промислових містах, де середня заробітна плата значно вища, ніж в Україні, спостерігається відтік медичних кадрів із державних закладів охорони здоров'я, де рівень заробітної плати значно нижчий, у приватні секторі чи інших галузях, таких як, наприклад, фармацевтика. Це стосується і третьої категорії – доступності освітніх медичних закладів, особливо у наявності середнього медичного персоналу [10].

Отже, зовнішні фактори мають значний вплив на формування кадрового потенціалу медичних закладів. Негативна динаміка зайнятості в галузі охорони здоров'я, нераціональне співвідношення чисельності середнього та лікарського персоналу, диспропорції в структурі лікарів за фахом, що в цілому створює незадовільні умови для такого важливого напрямку управління персоналом, як формування кадрового потенціалу, що передбачає підбір і найм

робітників. Тому створити достатнє та якісне забезпечення медичних закладів відповідними спеціалістами вкрай складно. Водночас необхідно наголосити, що при відборі медичних працівників на перший план мають виходити професійні якості, зокрема такі характеристики, як рівень кваліфікації, досвід, здатність до оволодіння інноваційними медичними технологіями та вміння застосовувати їх на практиці, особисті, комунікативні навички також слід брати до уваги. , когнітивні характеристики.

При відборі медичних працівників необхідно визначити рівень їх знань відповідно до [57, с. 9]: нормативно-правової бази у сфері праці та охорони здоров'я; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту; санітарно-епідеміологічні норми; основи судово-медичної експертизи; сучасні методи діагностики, лікування та надання медичної допомоги хворим; методи надання екстреної медичної допомоги; способи взаємодії з іншими спеціалістами, різними спеціалізованими службами, установами, організаціями, у тому числі страховими; володіння теоретичними знаннями та практичними навичками за фахом (зокрема анатомія, фізіологія, патологія, фармакологія) з діагностичної, лікувальної, профілактичної та організаційної роботи; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про захист конфіденційної інформації підприємства та лікарської таємниці пацієнтів; юридична відповідальність за неналежне виконання службових (професійних) обов'язків, що призвело до заподіяння шкоди пацієнтам або підприємству тощо.

Таким чином, основними проблемами кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні є: диспропорція кадрів; значне старіння кадрового потенціалу; збільшення трафіку та міграції (внутрішньої, зовнішньої, внутрішньогалузевої та міжгалузевої); низька ефективність використання наявного потенціалу; зниження якості професійної освіти; незадовільна якість післядипломної освіти; недостатній досвід та організаційна роль менеджменту.

Таблиця 2.2

Структура лікарів за спеціалізацією в Україні у 2022 р. [48]

Спеціалізації	Кількість лікарів, осіб	Кількість лікарів на 10000 населення, осіб	Частка у структурі лікарів, %
Терапевти	44058	9,7	20,28
Хірурги	32402	7,2	14,91
Акушери-гінекологи	13667	3,0	6,29
Педіатри	13858	3,1	6,38
Офтальмологи	4807	1,1	2,21
Отоларингологи	4036	0,9	1,86
Невропатологи	7891	2,1	3,63
Психіатри	6069	1,7	2,79
Стоматологи	30827	1,3	14,19
Сімейні лікарі	12273	0,6	5,65
Лікарі інших спеціальностей	47399	7,2	21,81

Кадрові питання пов'язані з низкою ризиків:

- неможливість реформування медичної галузі, тобто. досягнення її основної мети – забезпечення рівного доступу населення до гарантовано якісної медичної допомоги.
- розпилення та неадекватне використання державного фінансування.
- відхилення від соціально орієнтованих засад державної політики у сфері охорони здоров'я та повна комерціалізація української медицини.
- погіршення медико-демографічної ситуації у країні.

Таким чином, можна дійти висновку, що управління персоналом закладів охорони здоров'я державного сектора є найважливішим та основним інструментом нових умов праці. А вдосконалення процесу управління персоналом дозволить ефективно управляти людськими ресурсами, що принесе економічні та соціальні результати для особистості, колективу та організації загалом.

У сучасних соціально-економічних та політичних реаліях розвитку України галузь охорони здоров'я вважається одним із пріоритетних напрямів реформування. Змінюється ідеологія надання медичної допомоги, фінансово-економічні та ринкові механізми у сфері охорони здоров'я та системи охорони здоров'я загалом.

Разом із цими змінами має бути запроваджено нову систему управління закладами охорони здоров'я, що призводить до зміни парадигми в системі управління персоналом цих установ. Ідеальною моделлю кадрової політики у системі охорони здоров'я будь-якого організаційного рівня, виходячи з наведеної вище класифікації, можна вважати активну, відкриту, практичну, послідовну, конструктивну, усвідомлену та цілеспрямовану, комплексну, гнучку, демократичну та політичну, засновану на сучасному підході. Кадрова концепція управління людськими ресурсами. Ефективність керівників медичних організацій оцінюється за результатами досягнення цільових показників, де компетентність керівників є домінуючим чинником успішного виконання поставлених завдань. Однак результат оцінки є позитивним лише у тому випадку, коли її цілі обґрунтовано визначено та інструмент оцінки раціонально сформований.

2.2. Аналіз кадрового складу та компетенцій персоналу

Тернопільський міський комунальний заклад «Центр первинної медико-санітарної допомоги» засновано рішенням 23 сесії Тернопільської міської ради шостого скликання від 17 серпня 2012 року. № 23.6.15 та почала надавати первинну медико-санітарну допомогу з 18.06.2013 після переміщення частини амбулаторій лікарні швидкої медичної допомоги міста, міської лікарні №2 та №3. Установа створена з метою реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, що забезпечує безпеку населення міста Тернополя з доступною, своєчасною, якісною та ефективною первинною медичною допомогою

Рішенням Тернопільської міської ради від 28.07.2017р. ТМКЗ «ЦПМСП» реорганізовано шляхом перетворення в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» та прийнято Статут КНП «Центр ПМСД» [32].

Керівництво КНП «Центр ПМСД» здійснює директор Медведь Микола Миколайович.

Заклад діє та організовує свою роботу відповідно до затвердженого Статуту.

Статутними завданнями Комунального некомерційного товариства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» є [32]:

- надання первинної медико-санітарної допомоги сімейним лікарем, яка включає: консультації, діагностику, лікування найчастіших травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (при вагітності) станів та профілактичні заходи відповідно до стандартів та унікальних клінічних протоколів медичної допомоги;
- надання невідкладної допомоги при гострих порушеннях фізичного чи психічного здоров'я, які потребують невідкладної медичної допомоги;
- проведення профілактичних щеплень;
- планування, організація, участь та контроль профілактичних оглядів та диспансеризації населення;
- реалізація заходів щодо профілактики та своєчасного виявлення захворювань;
- відбір та направлення хворих для консультації та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу,
- впровадження нових форм та методів діагностики, профілактики, лікування та реабілітації захворювань та станів;
- використання стаціонарозамінних форм медичної допомоги;
- надання невідкладної допомоги на прийомах у поліклініках та вдома;
- експертиза тимчасової непрацездатності;
- направлення до МСЕК осіб із постійною інвалідністю;
- пільгове забезпечення населення лікарськими засобами у встановленому законодавством порядку у межах виділених коштів;
- проведення профілактичних та протиепідемічних заходів спільно з санітарно-епідеміологічною службою;
- участь у інформаційно-просвітницькій та роз'яснювальній роботі серед населення у зв'язку з формуванням здорового способу життя;

- відбір пацієнтів для санаторно-курортного лікування та реабілітації;
- аналіз показників здоров'я населення, участь у розробці заходів щодо забезпечення та покращення здоров'я населення;
- забезпечення навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників Центру.

Заклад обслуговує 176 тисяч дорослих жителів міста Тернополя, розподілених між сімейними лікарями за територіальним принципом. Всього створено 116 сайтів, об'єднаних у 16 амбулаторій загальної практики та сімейної медицини. Клініка № 1-3 та 16 обслуговують центральну частину міста, № 5-7 – мікрорайон Дружба, с. Кутковці та с. Пронятин, № 8-15 – мікрорайони «Східний» та «Сонячний».

В Центрі працює 365 осіб, з них 141 особа зі складу лікарів, 146 осіб середнього медичного персоналу.

Усього чисельність персоналу зросла з 295 осіб у 2013 році до 365 осіб у 2022 році, що свідчить про певне зростання медичного персоналу протягом цього періоду.

Таблиця 2.3

Чисельність працівників КП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» [32]

	2013	2019	2022
Чисельність персоналу (осіб)	295	322	365
- лікарів	124	132	141
- середнього медичного персоналу	116	130	146

Загальна чисельність персоналу зросла на 70 осіб протягом 9 років, що дорівнює середньому щорічному темпу зростання приблизно 6,1 осіб.

Чисельність лікарів зросла з 124 осіб у 2013 році до 141 особи у 2022 році. Це показує поступове збільшення кількості медичних фахівців у закладі. Кількість лікарів зросла на 17 осіб протягом 9 років, що дорівнює середньому щорічному темпу зростання близько 1,7 осіб.

Кількість середнього медичного персоналу зросла з 116 осіб у 2013 році до 146 осіб у 2022 році. Це свідчить про збільшення чисельності середнього

медичного персоналу, яке може бути пов'язане з розширенням медичних послуг та збільшенням потреб у допомозі пацієнтам.

Чисельність середнього медичного персоналу зросла на 30 осіб протягом 9 років, що дорівнює середньому щорічному темпу зростання близько 3,3 осіб.

Таблиця 2.4

**Розподіл працівників КП «Центр первинної медико-санітарної допомоги»
за рівнем освіти [32]**

Рівень освіти	Кількість осіб	Стаж роботи
Вища освіта	178	13,8
Середня спеціальна освіта	180	
Професійно-технічна освіта	7	

Таблиця 2.4 наводить аналіз персоналу медичного закладу за освітою.

Кількість осіб з вищою освітою становить 178 осіб, що вказує на наявність медичного персоналу з високим рівнем освіти та спеціалізації. Кількість осіб з середньою спеціальною освітою складає 180 осіб. Решта працівників має професійно-технічну освіту.

Ця таблиця надає узагальнену інформацію про освітній рівень персоналу медичного закладу, що є важливим для розуміння складу та кваліфікаційної структури медичних працівників.

Аналіз кадрового складу медичного закладу вказує на позитивну динаміку його розвитку протягом розглянутого періоду. За цей час відбулося значуще збільшення загальної чисельності персоналу, що свідчить про активні кроки у напрямі розширення медичних послуг та відповідь на зростаючий попит. Особливу увагу слід звернути на зростання кількості лікарів, що може вказувати на позитивні тенденції в якості надання медичних консультацій та операцій. Додатково, стабільна кількість середнього медичного персоналу свідчить про удосконалення роботи з пацієнтами та відповідність їхнім потребам.

Поряд з цим, освітній склад персоналу має свою специфіку. Інколи спеціальність важлива, але також важливий загальний досвід та кваліфікація. Так, висока кількість фахівців з вищою освітою та середньою спеціальною

підтверджує високий рівень підготовки медичних працівників. Важливо враховувати ці аспекти при розробці стратегій подальшого розвитку організації та плануванні додаткових навчальних та професійних програм для підтримки та збагачення компетенцій медичного персоналу.

Один з важливих аспектів аналізу кадрового складу є розподіл персоналу за рівнем досвіду роботи. Динаміка зростання чисельності фахівців з великим стажем свідчить про стабільність та довіру персоналу до медичного закладу. Одночасно, важливо надавати увагу молодшим спеціалістам, сприяючи їхньому професійному зростанню та адаптації в медичній галузі.

Розгляд аналізу освітнього складу персоналу також вказує на необхідність постійного удосконалення системи навчання та розвитку. Освіта є основною складовою успішності та ефективності медичного закладу. Важливо забезпечити доступ до навчальних програм та можливостей для підвищення кваліфікації для всього персоналу, щоб вони були готові до різних ситуацій у сфері охорони здоров'я.

Успішна діяльність медичного закладу залежить від збалансованості складу персоналу та його компетентності. Розуміння потреб та кваліфікацій медичного персоналу є ключовим для формулювання стратегій набору, підвищення кваліфікації та створення сприятливої робочої атмосфери, що впливає на якість медичних послуг та задоволення пацієнтів.

2.3. Оцінка мотивації та задоволеності персоналу

Оцінка мотивації та задоволеності персоналу є критично важливою у сфері управління персоналом, оскільки вона впливає на продуктивність та ефективність роботи співробітників. Забезпечення продуктивної та задовільної роботи персоналу є основною метою будь-якого підприємства чи організації. Отже, розуміння та оцінка мотивації та задоволеності персоналу дозволяють ефективно керувати та вдосконалювати робочий процес.

Однією з ключових переваг оцінки мотивації є можливість ідентифікації та розуміння потреб співробітників. Це дозволяє створити спеціалізовані

мотиваційні програми та стратегії, спрямовані на підвищення ентузіазму та ефективності працівників. Розраховані під потреби та індивідуальні характеристики персоналу програми мотивації збільшують внутрішню мотивацію співробітників та сприяють досягненню глобальних цілей організації.

Оцінка задоволеності співробітників є ключовим інструментом для виявлення та усунення проблем в організаційному середовищі, які можуть впливати на їхню продуктивність. Це включає виявлення чинників, які можуть впливати на низький рівень задоволеності, втрату співробітників та конфлікти в колективі. Шляхом виявлення та розуміння цих аспектів організація може розробити стратегії для поліпшення умов праці та підвищення задоволеності персоналу.

Оцінка мотивації та задоволеності персоналу є важливим інструментом управління персоналом, який сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи та задоволення співробітників. Розуміння потреб та мотивацій співробітників є основою для ефективного управління та досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Для оцінки різних аспектів роботи та організаційної культури було проведено опитування працівників КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Було опитано 36 працівників, що складає 10% від загальної чисельності.

Більшість опитаних є жінками (97%), що вказує на особливості гендерного складу в організації.

Загальні висновки з результатів опитування щодо задоволеності та управління персоналом в організації є наступними:

1. Задоволеність та мотивація. Близько 86% працівників відчують задоволеність своєю роботою, що є позитивним показником. Загальна оцінка задоволеності роботою (7,6 балів з 10) свідчить про середній рівень задоволеності.

2. Важливість та визнання. Більшість працівників (80%) вважають свою роботу важливою для успіху організації. Однак лише 28% відчують достатнє визнання за свою працю.

3. Професійний розвиток та комунікація. Майже 67% опитаних мають можливість розвивати свої професійні навички. Висока оцінка рівня комунікації та взаєморозуміння (8,5 балів з 10) вказує на ефективну комунікаційну атмосферу в колективі.

4. Участь у прийнятті рішень та вплив. Понад 58% працівників відчують можливість впливати на прийняття рішень у своїй роботі.

5. Винагорода та компенсації. Понад 58% працівників відчують задоволеність винагородою та компенсаціями, проте загальна оцінка (6,8 балів з 10) вказує на можливість поліпшення цього аспекту.

6. Корпоративна культура та атмосфера. Більшість опитаних (85%) задоволені корпоративною культурою та атмосферою. Висока й оцінка впливу корпоративної культури на роботу (8,7 балів з 10) свідчить про важливість позитивного організаційного середовища для працівників.

7. Відкритість до нововведень та змін. Профіль відкритості до нововведень та ініціатив є позитивним, з оцінкою 7,8 балів з 10.

8. Баланс між роботою та особистим життям. Близько 64% опитаних відчують баланс між роботою та особистим життям, що є важливим аспектом для забезпечення добробуту та продуктивності працівників.

Враховуючи ці аспекти, для поліпшення управління персоналом рекомендується акцентувати увагу на підвищенні визнання та мотивації працівників, збалансованому підходу до роботи та особистого життя, а також посиленні можливостей професійного розвитку та навчання. Крім того, слід звернути увагу на адаптацію управлінських стратегій до особливостей демографічного складу команди.

В цілому, організація має деякі позитивні аспекти в управлінні персоналом, такі як задоволеність та важливість роботи для працівників. Однак, є потреба у покращенні визнання працівників та розвитку їхніх навичок, а також удосконаленні системи винагород та компенсацій для забезпечення більшої мотивації та задоволеності персоналу.

Оцінка мотивації медичних працівників в Україні є складним завданням, оскільки це залежить від багатьох факторів, таких як економічна, соціальна та політична ситуація в країні.

Фінансова мотивація медичних працівників є однією з ключових складових управління персоналом в галузі охорони здоров'я. Це важливий аспект, оскільки оплата праці напряду впливає на мотивацію працівників і їхню ефективність.

Медичні працівники повинні отримувати адекватну оплату за свою роботу, яка враховує складність, відповідальність та специфіку медичної професії.

Необхідно розробити чітку та справедливую систему окладів, яка враховує кваліфікацію, досвід та результати роботи та сприятиме мотивації. Також доцільно встановити надання премій за досягнення певних показників або виняткові результати, що мотивуватиме медичних працівників до досягнення кращих результатів у своїй роботі.

Надання соціальних виплат у важких життєвих ситуаціях або програми підтримки можуть підняти моральний дух медичних працівників.

Фінансова мотивація медичних працівників повинна бути частиною комплексного підходу до управління персоналом, спрямованого на підвищення ефективності роботи медичних установ та покращення якості надання медичних послуг.

Медичні працівники в Україні отримують недостатню оплату праці порівняно з важливістю та відповідальністю їхньої роботи. Підвищення заробітної плати може бути сприятливою для мотивації медичних працівників.

Важливим аспектом діяльності медичних працівників є професійний розвиток та можливості навчання. Брак можливостей для навчання та підвищення кваліфікації. Недостатність можливостей для професійного зростання та навчання може знизити мотивацію медичних працівників.

Професійний розвиток та навчання медичних працівників є ключовими аспектами для забезпечення високого рівня медичної допомоги та досягнення успіху в сфері охорони здоров'я [35, с. 75].

Участь у медичних заходах таких як семінари та конференції сприяє оновленню та розширенню знань, а також обміну досвідом з колегами. Доступ до онлайн-ресурсів дозволяє медичним працівникам вивчати нові технології та методи без відвідування традиційних навчальних закладів.

Важливим елементом є здобуття сертифікатів та ліцензій свідчить про високий професійний рівень та дозволяє підвищити статус спеціаліста.

З метою набуття ґрунтовних знань можна пройти спеціалізовані курси та програми, які мають відомий стандарт та якість навчання.

Можливість працевлаштування та навчання в клінічних умовах дозволяє набувати практичний досвід та вміння. Працівники можуть бути супроводжені та наставлені більш досвідченими колегами для кращого розуміння професійних завдань.

Вищі ступені освіти дозволяють медичним працівникам глибше вивчати свою спеціальність та проводити наукові дослідження.

Семінари з комунікаційних навичок та конфліктології дозволять забезпечити розвиток ефективного спілкування, управління конфліктами та командної роботи.

Тренінги та навчання для розвитку лідерських властивостей та навичок управління.

Важливо забезпечувати медичний персонал можливостями для постійного навчання та професійного зросту, оскільки це сприяє покращенню якості медичних послуг та задоволенню працівників.

Важливою проблемою в діяльності медичних працівників є надмірне робоче навантаження. Високе навантаження та надмірні обов'язки можуть призвести до стресу та втрати мотивації.

Надмірне робоче навантаження є серйозною проблемою у багатьох професіях, включаючи й медичну сферу. Воно виникає внаслідок того, що працівник має більше обов'язків та відповідальності, ніж він може здатися вчасно та ефективно виконати. Такі умови можуть спричиняти негативний вплив на здоров'я та ефективність працівників, а також на якість надання медичних послуг.

Довгі робочі години та постійний фізичний напружений режим може викликати втомленість, м'язове напруження та інші проблеми здоров'я. Подовжені години роботи та високий рівень відповідальності можуть призвести до стресу, вигорання та погіршення психічного здоров'я працівників. Відсутність адекватного часу для відпочинку та відновлення може вплинути на якість роботи та призвести до загрози для пацієнтів [36, с. 87].

Під надмірним робочим навантаженням якість медичних послуг може знизитися через втомленість та втому працівників.

Надмірне робоче навантаження потребує уваги та вжиття заходів для запобігання його негативним наслідкам для працівників та якості медичних послуг. Неповага до комфортних та безпечних умов праці може вплинути на мотивацію працівників.

Недостатнє визнання та оцінка важливості роботи медичних працівників може мати суттєвий вплив на їхню мотивацію та загальний стан задоволеності від праці. Визнання та відчуття важливості своєї роботи є важливими чинниками для будь-якого працівника, особливо у сфері охорони здоров'я, де робота має прямий вплив на здоров'я та життя людей.

Медичні працівники, як і інші спеціалісти, потребують визнання своїх зусиль та досягнень. Це може бути виражено в словах подяки, нагородженні за високу ефективність, апеляціях пацієнтів тощо.

Відчуття важливості своєї роботи позитивно впливає на самоповагу та самооцінку медичних працівників. Це може збільшити їхню віру у власні здібності та мотивацію до подальшого професійного росту.

Коли працівники відчують, що їхні зусилля та внесок важливі для організації, це може зменшити ймовірність їхнього відходу з медичного закладу. Якщо медичні працівники відчують важливість своєї роботи, це може позитивно позначитися на якості надання медичних послуг та ефективності роботи всього медичного закладу.

Для забезпечення відчуття важливості та визнання медичних працівників, керівництву організації слід:

- регулярно висловлювати слова вдячності та підтримки.

- встановлювати систему внутрішніх нагород та визнання за досягнення.
- сприяти участі працівників у прийнятті важливих рішень та розробці політики організації.
- організовувати тренінги та розвиток для підвищення кваліфікації та підтримувати професійний розвиток медичних працівників.

Отже, недостатнє визнання та важливість роботи може впливати на мотивацію медичних працівників, та врахування цих аспектів є важливим для забезпечення продуктивної та задовільної праці у сфері охорони здоров'я.

Система управління та лідерство в сфері охорони здоров'я є ключовими складовими успішної роботи медичних закладів та ефективної діяльності медичних працівників. Особливості медичного сектору вимагають специфічного підходу до управління та лідерства для забезпечення якісної медичної допомоги та задоволення потреб пацієнтів.

Керівництво медичним закладом повинно бути компетентним, спрямованим на досягнення мети організації та здатним формувати стратегію розвитку. Це включає в себе розробку та впровадження стратегій управління персоналом, фінансовим плануванням, оптимізацією процесів та ефективним використанням ресурсів.

Лідерство в медичному секторі має бути спрямоване на підтримку та мотивацію медичних працівників. Лідери повинні надихати команду, сприяти професійному зросту, формувати згуртовану та віддану команду.

Комунікація є ключовою у медичному середовищі. Це стосується як внутрішнього спілкування у межах медичного закладу, так і спілкування з пацієнтами та їхніми родичами. Якісна та ефективна комунікація сприяє покращенню взаєморозуміння та ефективності надання медичних послуг.

Забезпечення медичних працівників можливістю постійного професійного розвитку та навчання є важливим аспектом управління. Організація повинна забезпечувати навчання та тренінги, спрямовані на покращення навичок та оновлення знань у медичній сфері.

У медичній сфері можуть виникати конфліктні ситуації через велике навантаження, стресові ситуації та різні точки зору. Важливо мати систему управління конфліктами, яка сприяє їх вирішенню конструктивним шляхом.

Ефективна система управління та лідерство мають спрямовуватися на забезпечення високої якості та безпеки медичних послуг для пацієнтів.

Загалом, система управління та лідерство в медичній сфері повинна бути орієнтована на досягнення якісних та ефективних результатів у медичній допомозі та підтримці медичних працівників. Щоб покращити мотивацію медичних працівників, необхідно враховувати ці аспекти та вживати заходів для забезпечення справедливої оплати, можливостей для професійного зростання, комфортних умов праці та визнання їхнього внеску у суспільство.

Висновки до розділу 2

Зовнішні фактори мають значний вплив на формування кадрового потенціалу медичних закладів. Негативна динаміка зайнятості в галузі охорони здоров'я, нераціональне співвідношення чисельності середнього та лікарського персоналу, диспропорції в структурі лікарів за фахом, що в цілому створює незадовільні умови для такого важливого напрямку управління персоналом, як формування кадрового потенціалу. ресурсів, що передбачає підбір і найм робітників. Тому створити достатнє та якісне забезпечення медичних закладів відповідними спеціалістами вкрай складно. Водночас необхідно наголосити, що при відборі медичних працівників на перший план мають виходити професійні якості, зокрема такі характеристики, як рівень кваліфікації, досвід, здатність до оволодіння інноваційними медичними технологіями та вміння застосовувати їх на практиці, особисті, комунікативні навички також слід брати до уваги. , когнітивні характеристики.

Комунальне некомерційне товариство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» обслуговує 176 тисяч дорослих жителів міста Тернополя, розподілених між сімейними лікарями за територіальним принципом. Всього створено 116 сайтів, об'єднаних у 16 амбулаторій загальної практики та сімейної медицини. Клініка № 1-3 та 16 обслуговують центральну частину міста, № 5-7 –

мікрорайон Дружба, с. Кутківці та с. Пронятин, № 8-15 – мікрорайони «Східний» та «Сонячний».

В Центрі працює 365 осіб, з них 141 особа зі складу лікарів, 146 осіб середнього медичного персоналу. Чисельність лікарів зростає з 124 осіб у 2013 році до 141 особи у 2022 році. Це показує поступове збільшення кількості медичних фахівців у закладі.

Для оцінки різних аспектів роботи та організаційної культури було проведено опитування працівників КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Було опитано 36 працівників, що складає 10% від загальної чисельності.

Згідно з результатами анкетування, можна відзначити наступне:

Близько 86% медичних працівників відчувають задоволеність своєю роботою у медичній організації, що свідчить про позитивне відношення до професійної діяльності. Приблизно 80% респондентів впевнені у важливості своєї роботи для успіху організації, що свідчить про високий рівень мотивації серед медичного персоналу.

Отримані результати свідчать про переважаюче позитивне ставлення медичного персоналу до роботи та необхідність подальших заходів для підтримки та розвитку медичних працівників.

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Шляхи вдосконалення механізму управління персоналом

У складних реаліях сьогодення на сучасному етапі трансформації системи охорони здоров'я в Україні особливу увагу необхідно приділяти створенню належних умов для формування якісного трудового потенціалу медичних закладів та підвищення ефективності його використання. Важливу роль у цьому відіграє система управління персоналом як складова медичного менеджменту.

Проблема управління людськими ресурсами (персоналом, кадрами) та нестача кадрів у сфері охорони здоров'я визнана ВООЗ «глобальним ризиком»; Зараз у світі в середньому не вистачає 7,2 мільйона медичних працівників. Водночас загострюються проблеми професійної та територіальної диспропорції, тому для вирішення цих проблем створено Глобальну стратегію розвитку людських ресурсів у сфері охорони здоров'я: Робоча сила 2016-2030.

Що стосується України, то жоден нормативний документ щодо політики управління персоналом закладів охорони здоров'я України не містить комплексної стратегічної програми, яка б передбачала вирішення проблеми кадрового забезпечення цієї галузі, не містить концептуальних завдань, механізмів та інструментів для реалізації політики управління персоналом в Україні. медичних галузей, хоча частково відображають можливості підвищення якості освіти та професійного розвитку медичних спеціалістів шляхом вдосконалення національних освітніх стандартів підготовки медичних кадрів, кадрового забезпечення відповідно до потреб галузі охорони здоров'я з урахуванням перетворень у ця область. області та в демографічній ситуації в країні [39, с. 162].

Сьогодні в державній системі охорони здоров'я професійні стандарти спеціалістів не відповідають сучасним світовим вимогам і не дозволяють

сформувані унікальні методи встановлення стандартів у різних сферах соціальної, психологічної та медичної сфери, щоб вони сприяли раціональному використанню людських ресурсів в організації охорони здоров'я.

Потребують удосконалення нормативно-правові акти щодо номенклатури спеціальностей та робіт у сфері медицини, а також кваліфікаційних умов посад та характеристик спеціальностей, даних обліку та звітності щодо штатного розпису закладів охорони здоров'я. Водночас необхідна система моніторингу для оцінки якості роботи медичного працівника, перегляду та оновлення встановлених стандартів; методи мотивації та стимулювання; їх ефективність; механізми прогнозування та планування чисельності працівників [4, с. 39].

Крім того, до основних причин, що загострюють кадрові проблеми в галузі медицини, можна віднести не лише якість підготовки (як було зазначено вище), а й значну її тривалість. Так, для підготовки медичних сестер використовується 5-6 років (4 роки навчання і 1-2 роки інтернатури); Підготовка лікарів триває 10-12 років (6 років - навчання, 2-3 роки - інтернатура і 2-3 роки - інтернатура).

Проблема мотивації молодих талановитих спеціалістів до роботи в лікарні актуальна і досі не вирішена. Ця проблема посилюється низьким рівнем оплати праці та неможливістю створити належні умови для життя молодих спеціалістів.

Типовою і гострою проблемою, яка потребує вирішення, є проблема недостатнього фінансування галузі та створення «дефіциту» спеціалістів, який утворюється в лікарнях через їх недостатнє фінансове забезпечення та оптимізацію персоналу відповідно до вимог національні напрямки реформ.

Тому управління персоналом закладів охорони здоров'я має базуватися на дотриманні пріоритетів сучасної кадрової політики в цій сфері. Основними з них є: кадрове забезпечення відповідно до потреби, яка формується в результаті отримання аналітичної інформації, врахування переваг державно-приватного партнерства та вирішення проблем підприємців у сфері охорони здоров'я, подолання безробіття та забезпечення відповідний рівень заробітної плати. Врахування зазначених пріоритетів в умовах кожного окремого закладу охорони здоров'я має забезпечити оптимізацію роботи персоналу і, як наслідок, зміцнення позитивного іміджу закладу та формування його переваг серед

споживачів послуг. Враховуючи мету закладів охорони здоров'я – якісне та своєчасне обслуговування пацієнтів, конкуренцію можна вважати позитивним явищем, оскільки вона є одним із ефективних засобів мотивації лікарів до підвищення якості обслуговування. безпеки. При цьому одним із важливих мотиваційних факторів є забезпечення належних умов праці [9, с. 132].

Вітчизняні дослідники вважають, що механізми стратегічного управління, психологічні особливості персоналу, а також методи економічного та соціального управління складають основу для формування сучасної парадигми управління персоналом в організаціях охорони здоров'я. Необхідною умовою досягнення запланованих показників є забезпечення ефективного використання його робочого потенціалу. Нові умови функціонування закладів охорони здоров'я вимагають від їх керівництва підвищеної уваги до процесів відбору, оцінки праці медичних працівників, а також до процесу адаптації персоналу до нових умов праці [3].

Професійна адаптація включає власне трудову та інші види соціальної адаптації, що впливають на форми соціальної взаємодії. Трудова адаптація є основою вирішення завдань, пов'язаних із формуванням необхідного рівня продуктивності та якості праці медичного персоналу, тобто доведення їх до необхідних норм праці. Найкраще, коли є цілеспрямоване управління персоналом організації (активний вплив на фактори, що визначають процес), рух від пасивної адаптації (засвоєння вимог середовища) до побудови системи продуктивної взаємодії, індивідуальних умов і умов середовища, відсутність конфліктів, можливість самореалізації особистості в соціальному середовищі [1, с. 73].

Крім того, ефективним підходом до вдосконалення управління персоналом охорони здоров'я, який слід розглянути керівникам охорони здоров'я, є залучення та управління впливом на працівників, тобто обмін інформацією між працівником і керівником на основі продуктивності та винагороди за результати. У керівництві, що впливає на підлеглих, вплив прикладу лідера є центральним. Раціональний принцип інтерактивного управління був замінений і, відповідно, розширений емоційним принципом

управлінського впливу на підлеглих [5, с.2 5].

Також однією з прогресивних технологій управління та розвитку персоналу є технологія управління талантами. Талант - це не особлива частина персоналу або певний набір навичок окремих працівників, а всі працівники організації, які є її найціннішим надбанням, що володіють необхідними знаннями, уміннями та навичками. Управління талантами можна визначити як набір інструментів управління людськими ресурсами, які дозволяють компанії залучати, ефективно використовувати та утримувати працівників, які роблять значний внесок в організацію. Відповідно до сучасного розуміння управління талантами як технології управління персоналом, всі працівники компанії (або їх частина) визнаються талановитими, а це вимагає організації спеціальних процесів управління персоналом, де основний акцент робиться на виявленні творчого потенціалу співробітників, про надання максимальних можливостей для розвитку, росту та навчання. та самореалізації [8, с. 37].

Майбутній напрямок управління персоналом в закладах охорони здоров'я залежить від їх фінансового забезпечення. Відповідно до пріоритетів фінансового забезпечення, які були задекларовані МОЗ, визначено чотири основні статті доходів закладу охорони здоров'я: Національна служба здоров'я (найбільша); місцеві бюджети через регіональні програми; платні послуги; залучення грантів. Ці джерела фінансування значною мірою залежать від рівня забезпеченості установи кваліфікованими кадрами та ефективного управління ними.

Враховуючи напрями реформування системи охорони здоров'я, доцільно визначити інструменти, за допомогою яких можна реалізувати першочергові заходи щодо вдосконалення управління персоналом у медичних організаціях, а саме:

- 1) інформаційна система: сучасний цифровий формат організації інформації. Його формування та подальше використання в спецзакладі оптимізує роботу лікарів, заощадить час на виконання професійних завдань, а також сприятиме спілкуванню. Подальше використання цифровізації сприятиме створенню оперативних систем зв'язку з пацієнтами, між закладами та з

органами державного та громадського управління у сфері охорони здоров'я.;

2) процесний підхід: поділ діяльності установи на процеси з метою виявлення проблем. Його застосування передбачає поділ діяльності персоналу закладу на окремі процеси. Це дозволить швидко виявляти ускладнення в роботі та оперативно на них реагувати. Крім того, використання процесного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я дозволить уникнути повторення деяких видів діяльності та подвійних завдань;

3) проектний підхід: швидка реакція на вирішення проблеми. Він передбачає чіткий розподіл завдань, виконавців та інших ресурсів для їх вирішення. Отже, у сфері управління персоналом проекти можуть бути ефективним інструментом, оскільки вони дозволяють створювати проектні групи відповідно до потреб проектної роботи та контролювати час, обсяг, вартість та якість проектної роботи. Також активізується використання проектного підходу при залученні грантових коштів як одного з джерел фінансової підтримки закладів охорони здоров'я. В даному випадку ми маємо справу зі створенням проектної пропозиції щодо можливості впровадження певних заходів у лікарняному середовищі за грантові кошти. Враховуючи це, проекти можна розглядати як засіб вирішення проблеми управління персоналом та покращення його фінансового забезпечення (що також впливає на персонал, створюючи додаткові можливості для його матеріальної мотивації) [13].

Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я має бути спрямоване на забезпечення достатньої кількості висококваліфікованих спеціалістів (з урахуванням відповідного співвідношення чисельності лікарів і медичного персоналу, а також за фахом), з високим ступенем професійної гордості. у наданні високоякісних медичних послуг та безпеки пацієнтів.

Реалізація цієї стратегічної мети залежить від ефективного управління персоналом закладу охорони здоров'я, роль якого у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних працівників є визначальною.

3.2. Рекомендації щодо управління кадровим складом та компетенціями

Управління кадровим складом та компетенціями є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якої організації. Це включає в себе процеси найму, навчання, розвитку та утримання спеціалістів, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління кадровими ресурсами дозволяє підтримувати оптимальний склад та розвивати компетенції персоналу відповідно до потреб організації. Регулярний моніторинг та аналіз компетентностей співробітників дозволяють адаптувати стратегії управління для оптимізації продуктивності та досягнення конкурентних переваг.

Базуючись на отриманих даних та аналізі, пропонуються наступні рекомендації щодо управління кадровим складом та компетенціями в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» [32]:

- 1) розвиток професійних навичок та навчання;
- 2) створення сприятливого робочого середовища;
- 3) мотивація та визнання;
- 4) управління талантами;
- 5) ефективна комунікація та лідерство;
- 6) оптимізація навантаження;
- 7) індивідуальний підхід до кожного працівника;
- 8) система звітності та оцінки результатів.

Розвиток професійних навичок та навчання є фундаментальними складовими успішного кар'єрного зростання та особистісного розвитку в сучасному світі. Особливо важливо це в контексті медичного сектору, де швидкі та постійні зміни в науці, технологіях та методах лікування вимагають постійного оновлення знань та навичок у медичних працівників.

Медичний персонал повинен активно долучатися до навчальних програм, семінарів, конференцій та воркшопів. Це дозволяє ознайомлюватися з останніми тенденціями у галузі, новими методиками діагностики та лікування. Використання онлайн-платформ для навчання, які надають можливість вивчення

нового матеріалу в зручний час та темп, є дуже ефективним способом розвитку професійних навичок.

Важливо впроваджувати програми менторства та організувати тренінги для нових співробітників з метою швидкого освоєння робочих обов'язків та пристосування до робочого колективу.

Проведення регулярних клінічних тренувань та практик у спеціалізованих клініках дозволяє медичному персоналу отримати практичні навички та досвід у реальних умовах. Активна участь у наукових дослідженнях та медичних проектах сприяє розвитку аналітичних та дослідницьких навичок, а також сприяє впровадженню нових методів та технологій у практику.

Розвиток професійних навичок та навчання є постійним процесом, який має на меті удосконалення медичного персоналу, забезпечення найвищого рівня медичної допомоги та покращення якості життя пацієнтів.

Створення сприятливого робочого середовища є критично важливим аспектом управління персоналом у медичному закладі, оскільки це впливає на продуктивність, ефективність та задоволеність працівників, а також якість надання медичних послуг. Ось деякі ключові аспекти створення сприятливого робочого середовища:

Забезпечення безпеки праці та дотримання всіх стандартів щодо охорони праці важливо для уникнення травматичних ситуацій та захисту здоров'я працівників. Також важливим є сприяння відкритій та ефективній комунікації між керівництвом та персоналом, а також між різними підрозділами, щоб забезпечити взаєморозуміння та покращення робочих відносин.

Забезпечення міжкультурного розуміння та уважності до різних груп працівників, щоб створити атмосферу толерантності та відчуття приналежності. Надання можливостей для професійного зростання та навчання, у тому числі участь у тренінгах, семінарах та програмах підвищення кваліфікації.

Створення умов для гнучкого робочого графіку, відпусток та інших можливостей для підтримки балансу між професійним та особистим життям.

Також доцільно здійснити впровадження системи мотивації, яка включає матеріальні та моральні стимули, щоб надихати працівників до високої

ефективності та відданості своїй роботі. Забезпечення комфортних умов праці, які включають зручні робочі меблі, належне освітлення та приємну атмосферу, сприяє підвищенню ефективності та задоволеності працівників.

Створення сприятливого робочого середовища є важливим стратегічним завданням, оскільки це допомагає залучати та утримувати кваліфікований персонал, а це, в свою чергу, сприяє покращенню якості надання медичних послуг та задоволенню пацієнтів [41].

Мотивація та визнання є ключовими складовими для успішного управління персоналом та забезпечення високої продуктивності та задоволеності співробітників в організації.

Мотивація – це внутрішній чи зовнішній стимул, який підштовхує працівників до досягнення певних цілей та виконання завдань. Вона може бути фінансовою (наприклад, заробітна плата, бонуси), соціальною (признання, визнання), професійною (можливості розвитку кар'єри) та особистісною (задоволення від самореалізації).

Визнання – це процес відзнаки та відчуття важливості й цінності внеску працівника у роботу та успіхи організації. Це може включати словесні відзнаки, нагороди, премії, похвали та інші форми вияву підтримки та уваги.

Важливі аспекти мотивації та визнання:

- система винагород. Вона повинна бути справедливою, мотивуючою та спрямованою на досягнення цілей. Важливо враховувати індивідуальні потреби та досягнення кожного працівника.

- соціальне визнання. Окрім матеріальних стимулів, соціальне визнання від групи колег та керівництва має велике значення. Важливо надавати публічні похвали та відзнаки за успіхи та вагомий внесок.

- можливості професійного зростання. Пропонування можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації сприяє мотивації співробітників. Це може бути участь у навчальних програмах, тренінгах, семінарах та інших формах навчання.

- чітко сформульовані завдання та цілі, які працівник повинен досягнути, допомагають зорієнтуватися та відчутти важливість своєї роботи.

– баланс між роботою та особистим життям. Створення умов для балансу між роботою та особистим життям сприяє загальному відчуттю задоволеності та покращує продуктивність.

Мотивація та визнання є основою успішного управління персоналом та створення позитивного робочого середовища, що впливає на ефективність та результативність організації.

Управління талантами (Talent Management) є важливим аспектом стратегічного управління персоналом та розвитку організацій. Це комплексний підхід, спрямований на виявлення, розвиток, залучення та утримання найкращих працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянемо основні складові та методи управління талантами [44, с. 121]:

– основна мета полягає у виявленні особистостей з високим потенціалом та талантами, які відповідають стратегічним потребам організації. Це може включати оголошення вакансій, аналіз кандидатів, оцінку їхніх навичок та інших аспектів.

– після виявлення талантів важливо провести оцінку їхнього потенціалу та розвинути відповідно до стратегічних цілей. Це може включати індивідуальні та групові тренінги, менторинг, розвиток лідерських якостей тощо.

– забезпечення задоволеності та залишення талантів у складі організації. Це може бути досягнуто шляхом створення сприятливого робочого середовища, конкурентоспроможної заробітної плати, можливості професійного зростання та кар'єрного росту.

– створення системи мотивації, яка б враховувала індивідуальні потреби та досягнення талантів. Це може включати фінансові премії, можливості для впливу на стратегічні рішення тощо.

– забезпечення прозорості та можливостей кар'єрного росту для талантів. Важливо створити кар'єрні шляхи та сприяти їх розвитку з урахуванням індивідуальних цілей.

– розробка стратегічних планів, які передбачають потреби в талантах у майбутньому, та забезпечення їх наявності та розвитку.

Управління талантами спрямоване на створення сильного, мотивованого та конкурентоспроможного персоналу, який є ключем до успіху організації.

Ефективна комунікація та лідерство є надзвичайно важливими аспектами у медичному закладі, оскільки вони впливають на якість надання медичних послуг та сприяють згуртованості команди [8, с. 38].

Сприяйте атмосфері відкритості та довіри, де кожен член команди може відчувати свободу висловити свою думку, запропонувати ідеї та вислухати інших. Регулярні наради, зустрічі та обговорення проблем можуть сприяти покращенню комунікації.

Залучайте членів команди до обговорення та визначення стратегічних цілей та завдань медичного закладу. Це збільшить їхню відчуття відповідальності та заохоче до спільних зусиль.

Сприяйте навчанню та розвитку лідерських навичок у всіх членів команди, навчайте ефективного керівництва та мотивації співробітників. Це може відбуватися через тренінги, семінари, курси тощо.

Організуйте тренінги та семінари для покращення комунікаційних навичок усіх працівників. Навчайте ефективного слухання, виявлення та вираження емоцій, вирішення конфліктів.

Пропонуйте спільні проекти та завдання, які сприяють командній сплоченості, спільному вирішенню проблем та сприяють комунікації між різними підрозділами.

Лідери мають бути прикладом ефективної комунікації. Своїми діями та словами вони повинні показувати значення відкритості, взаєморозуміння та важливість спільної роботи.

Комунікація повинна бути адаптована до особистих особливостей кожного співробітника, враховуючи його стиль сприйняття інформації та особистість.

Загальний принцип полягає в тому, щоб сприяти ефективній комунікації, розвивати лідерські якості та створювати сприятливе робоче середовище, де кожен співробітник почуває себе важливим та заохоченим до досягнення високих результатів.

Оптимізація навантаження в медичному закладі є ключовим аспектом для забезпечення ефективного функціонування та надання якісних медичних послуг.

Проведення аналізу робочого процесу в медичному закладі дозволяє виявити слабкі місця та можливості оптимізації. На основі цього аналізу розробляйте оптимальні розклади та плани, враховуючи обсяги роботи та потреби пацієнтів.

Розробіть чітку систему розподілу обов'язків та відповідальності між медичним персоналом. Кожен має знати свої обов'язки та мати можливість консультуватися щодо вирішення специфічних питань.

Розробіть оптимальні графіки роботи для медичного персоналу, враховуючи пікові навантаження та потреби пацієнтів у різні дні тижня та години.

Використовуйте спеціалізовані інформаційні системи для ефективного управління медичними записами, термінами прийому та іншими аспектами роботи медичного закладу.

Оптимізуйте процеси обслуговування пацієнтів, зменшуючи час очікування та оптимізуючи процедури прийому та обстеження.

Сприяйте командній роботі та взаємодії між медичним та адміністративним персоналом для ефективного управління навантаженням.

Забезпечте можливості для постійного навчання та професійного розвитку медичного персоналу, щоб підвищувати їхню ефективність та компетентність.

Розробіть та впровадьте стандартизовані медичні протоколи для різних процедур та лікування, що сприятиме оптимізації часу та ресурсів.

Індивідуальний підхід до кожного працівника в медичному закладі є критично важливим для забезпечення ефективності та задоволеності персоналу. Цей підхід дозволяє керівництву максимально враховувати потреби, особливості та мотивацію кожного працівника. Доцільно ретельно оцінювати навички, кваліфікацію та досвід кожного працівника. Це дозволяє призначати завдання та відповідальності, які відповідають їхнім здібностям та можливостям.

Проведення регулярних бесід з кожним працівником для обговорення його поточних задач, досягнень, труднощів та побажань сприяє розвитку їхнього потенціалу.

Необхідно забезпечити можливості для розвитку та досягнення цих цілей в межах медичного закладу.

Врахування індивідуальних сильних та слабких сторін кожного працівника при формуванні йому завдань дозволить дотримуватись принципу «правильна робота для правильної особи».

Надання можливості для участі у тренінгах, семінарах та програмах навчання, сприятиме подальшому професійному зростанню кожного працівника.

Погодження робочого графіку та завдання з особистими потребами та обставинами працівників, сприятиме створенню балансу між професійним та особистим життям [9, с. 42].

Важливо пам'ятати, що кожна особа унікальна, і її потреби та мотивація можуть різнитися. Тому важливо активно слухати та реагувати на індивідуальні потреби кожного працівника для підтримки його ефективності та розвитку.

Система звітності та оцінки результатів в медичному закладі є ключовим інструментом управління та контролю за діяльністю закладу. Ця система дозволяє оцінювати продуктивність, якість надання медичних послуг та досягнення стратегічних цілей.

Система оцінки якості медичних послуг повинна включати в себе відстеження клінічних показників, пацієнтське задоволення, ефективність лікування та вирішення скарг. Ці дані важливі для постійного удосконалення надання медичної допомоги.

Збір та аналіз даних про задоволеність пацієнтів та працівників допомагає визначити сильні та слабкі сторони роботи медичного закладу. Це сприяє впровадженню відповідних змін для покращення обслуговування та робочих умов.

Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом медичного закладу та забезпечення високої якості медичних послуг.

Висновки до розділу 3

Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я має бути спрямоване на забезпечення достатньої кількості висококваліфікованих спеціалістів (з урахуванням відповідного співвідношення чисельності лікарів і медичного персоналу, а також за фахом), з високим ступенем професійної гордості, у наданні високоякісних медичних послуг та безпеки пацієнтів.

Реалізація цієї стратегічної мети залежить від ефективного управління персоналом закладу охорони здоров'я, роль якого у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних працівників є визначальною.

Базуючись на отриманих даних та аналізу, пропонуються наступні рекомендації щодо управління кадровим складом та компетенціями в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги»: розвиток професійних навичок та навчання; створення сприятливого робочого середовища; мотивація та визнання; управління талантами; ефективна комунікація та лідерство; оптимізація навантаження; індивідуальний підхід до кожного працівника; система звітності та оцінки результатів.

ВИСНОВКИ

Модель механізму взаємодії основних компонентів управління персоналом поєднує та характеризує взаємодію наступних основних компонентів: економічного, організаційного, техніко-технологічного, соціального, які, впливаючи на результати виробництва, ефективні в умовах реального заміщення. механізми трансформації персоналу у людський капітал. Грамотно сформований механізм управління персоналом створює основні налаштування оперативного управління кадровим потенціалом компанії, він повинен вирішувати завдання не тільки виживання в умовах зростаючої конкуренції, а й сприяє стабільності та розвитку компанії. Характеристики механізму управління персоналом є як кількісними, і якісними, динамічними, постійно змінюються під впливом різних чинників і управлінських рішень.

Основні моделі управління персоналом представляють собою системи концепцій, підходів та методів, які визначають, яким чином управляти та організувати персонал організації. Кожна модель має свої особливості та фокус, спрямовані на досягнення конкретних цілей. Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і важливо враховувати контекст організації та її особливості для вибору та застосування найбільш ефективного підходу до управління персоналом.

Організаційна структура та система управління персоналом є ключовими елементами організації, які спрямовані на забезпечення ефективності та оптимізації роботи персоналу. Організаційна структура визначає спосіб організації, координації та контролю діяльності працівників в межах організації. Система управління персоналом включає набір специфічних методів, процедур, політик та практик, спрямованих на ефективне управління робочими силами організації. Елементи системи управління персоналом включають: найм та рекрутинг, розвиток та навчання, мотивація та винагорода, оцінка та управління продуктивністю. Організаційна структура та управління персоналом мають глибокий взаємозв'язок та впливають одне на одного з метою досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Зовнішні фактори мають значний

вплив на формування кадрового потенціалу медичних закладів. Негативна динаміка зайнятості в галузі охорони здоров'я, нераціональне співвідношення чисельності середнього та лікарського персоналу, диспропорції в структурі лікарів за фахом, що в цілому створює незадовільні умови для такого важливого напрямку управління персоналом, як формування кадрового потенціалу. ресурсів, що передбачає підбір і найм робітників. Тому створити достатнє та якісне забезпечення медичних закладів відповідними спеціалістами вкрай складно. Водночас необхідно наголосити, що при відборі медичних працівників на перший план мають виходити професійні якості, зокрема такі характеристики, як рівень кваліфікації, досвід, здатність до оволодіння інноваційними медичними технологіями та вміння застосовувати їх на практиці, особисті, комунікативні навички також слід брати до уваги. , когнітивні характеристики.

Комунальне некомерційне товариство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» обслуговує 176 тисяч дорослих жителів міста Тернополя, розподілених між сімейними лікарями за територіальним принципом. Всього створено 116 сайтів, об'єднаних у 16 амбулаторій загальної практики та сімейної медицини. Клініка № 1-3 та 16 обслуговують центральну частину міста, № 5-7 – мікрорайон Дружба, с. Кутківці та с. Пронятин, № 8-15 – мікрорайони «Східний» та «Сонячний».

В Центрі працює 365 осіб, з них 141 особа зі складу лікарів, 146 осіб середнього медичного персоналу. Чисельність лікарів зросла з 124 осіб у 2013 році до 141 особи у 2022 році. Це показує поступове збільшення кількості медичних фахівців у закладі.

Для оцінки різних аспектів роботи та організаційної культури було проведено опитування працівників КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Було опитано 36 працівників, що складає 10% від загальної чисельності.

Згідно з результатами анкетування, можна відзначити наступне:

Близько 86% медичних працівників відчують задоволеність своєю роботою у медичній організації, що свідчить про позитивне відношення до професійної діяльності. Приблизно 80% респондентів впевнені у важливості

своєї роботи для успіху організації, що свідчить про високий рівень мотивації серед медичного персоналу.

Отримані результати свідчать про переважаюче позитивне ставлення медичного персоналу до роботи та необхідність подальших заходів для підтримки та розвитку медичних працівників.

Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я має бути спрямоване на забезпечення достатньої кількості висококваліфікованих спеціалістів (з урахуванням відповідного співвідношення чисельності лікарів і медичного персоналу, а також за фахом), з високим ступенем професійної гордості, у наданні високоякісних медичних послуг та безпеки пацієнтів.

Реалізація цієї стратегічної мети залежить від ефективного управління персоналом закладу охорони здоров'я, роль якого у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних працівників є визначальною.

Базуючись на отриманих даних та аналізі, пропонуються наступні рекомендації щодо управління кадровим складом та компетенціями в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги»: розвиток професійних навичок та навчання; створення сприятливого робочого середовища; мотивація та визнання; управління талантами; ефективна комунікація та лідерство; оптимізація навантаження; індивідуальний підхід до кожного працівника; система звітності та оцінки результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). 73-79.
2. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.
3. Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). Економіка та суспільство.2022. (36). DOI: 10.32782/25240072/2022-36-27.
4. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(1). С. 39-43.
5. 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.
6. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). 182-186.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб.; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.
8. Євась Т.В. Управління талантами як технологія менеджменту персоналу. Стан та перспективи розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23 серп. 2018 р. Дніпро, 2018. С. 37-40.
9. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. НДІ соц.-екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
10. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів

охорони здоров'я» від 06.04.2017 р. № 2002. URL: http://www.ukrainepravo.com/law-making/bill_passed_by_legislature/zakon94-ukrainipro-vnesennya-zmin-do-deyakikh-zakonodavchikh-aktiv-ukrainishchodoudoskonalennya-zak/

11. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172168.html.

12. Закон України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості» 14 листопада 2017 року № 2206-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19>.

13. Звірич В. В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. Публічне урядування. 2022. (2 (30)). С 32-39. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-2(30)4.

14. Звірич В. Генезис та еволюція наукових підходів до організації публічного управління персоналом у сфері охорони здоров'я. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. 2020. Вип. 2. С. 56-61.

15. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.

16. Кісь С., І. Запухляк, О. Яцюк. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я України: новий підхід до розвитку управлінського персоналу. Економічний аналіз. 2019. Т. 29, № 4. С. 17-27.

17. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями № 32208 від 14.08.2021 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

18. Короленко В. В. ., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.

19. Кравчук І. І. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020 № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7626>.

20. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020.

№ 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626>.

21. Круп'як Л., Круп'як І. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (Тернопіль - Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року), Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 179-182.

22. Круть А. Г., Горачук В. В. Перспективи використання стандартів на системи управління якістю в закладах охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2019. № 3. С. 38–43.

23. Кузьменко А.О., Мирошниченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. № 19. С. 874-880. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf.

24. Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79.

25. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>

26. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О.П., Коцур А.С., Островець В.М., Надвичний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г.] / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.

27. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.

28. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

29. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41.

30. Орлів М.С., Онищук С.В Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2020.140 с.

31. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ : станом на 27 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>.
32. Офіційний сайт КП «Центр первинної медико-санітарної допомоги». URL: <https://www.medical.te.ua/>.
33. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <http://www.moz.gov.ua>.
34. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я URL: <http://www.moz.gov.ua>.
35. Пилипенко К. А., Прокопишин О. С., Гнатишин Л. Б. Методи та система управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2022. № 2. С. 75–80.
36. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
37. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій для первинної медичної допомоги на 2018 рік» 97 від 25.04.2018 р. № 407 URL: <https://www.apteka.ua/article/458646>.
38. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 267-272. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf
39. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). 162-168.
40. Рогачевський О. П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 372 с.
41. Сабецька Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. Економіка та суспільство. 2022. (40). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-26
42. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні:

стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 15. С. 95-98.

43. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки. №8(218), 2019. С.62-69.

44. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Випуск №4(16). С. 121-124.

45. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. Бізнесінформ. 2014. № 11. С. 331-336.

46. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».2021 (43).С. 51-56.

47. Управління персоналом в умовах децентралізації /за заг. Ред..В.М. Олуйка. Київ: В-во Юстон, 2018. 504 с.

48. Центр медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua/>.

49. Черчик Л. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. Економічний форум. 2022. № 3. С. 89-96.

50. Шалімова І. М. Управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я (на прикладі Харківського національного медичного університету). Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2022. № 77. С. 25-31.

51. Шатило В. Й., Кравчук Л. С Система управління сестринським персоналом у закладах охорони здоров'я України. Хірургія дитячого віку. 2018. № 1. С. 113-115.

52. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2017. №1. С. 114-117.

53. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 2.

С. 7-20.

54. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи. Вісник економіки. 2021. Вип. 4. С. 225-233.

55. Шкільняк М.М. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи (Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль-Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). Вісник Тернопільського національного економічного університету, № 4, 2018. С.168-180.

56. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

57. Шкробот М.В., Ведуга Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. І. Сікорського. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2020. 270 с.

58. Afshari L., Nasab A. H., Dickson G. Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model. International Journal of Knowledge Management. 2020. Vol. 16, Issue 2. Pp. 52-66. DOI: <https://www.igi-global.com/gateway/article/255132>.

59. Barroy H., Gupta S. From overall fiscal space to budgetary space for health: connecting public financial management to resource mobilization. Женева: Всесвітня організація охорони здоров'я. 2020. URL: <https://www.cgdev.org/event/overall-fiscal-spacebudgetary-space-health>

60. Bell, O. N., Hole, M. K., Johnson, K., Marcil, L. E., Solomon, B. S., & Schickedanz, A. Medical financial partnerships: cross-sector collaborations between medical and financial services to improve health. Academic pediatrics. 2020. 20(2). P. 166–174.

61. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. Baltic Journal of economic studies. 2018. Vol. 4. № 4. P. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>.

62. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation

mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of economic studies*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>.

63. Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of ukrainians' approval of decentralization reform. *Administrative Sciences. Open Access*. 2021. Volume 11, Issue 4. Article number 104. DOI:10.3390/admsci11040104.

64. Fedorova N.O. The state of financing the health insurance system in Ukraine. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnya*. 2019. 1(65), pp. 110–115.

65. Health Systems Topics. World Health Organization. Geneva. РЕЖИМ доступу: <https://www.who.int/life-course/topics/en/>.

66. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. DOI: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf

67. McMullan P., Vamadevan S. Ajay, Srinivas R., Bhalla S., Prabhakaran D., Banerjee A. Improving access to medicines via the Health Impact Fund in India: a stakeholder analysis. *Global Health Action*. 2018. 11:1, 1434935. DOI: 10.1080/16549716.2018.1434935.

ДОДАТОК А

Анкета оцінки мотивації та задоволеності персоналу

1. Чи ви відчуваєте задоволеність своєю роботою у нашій компанії?
Так
Ні
 2. Оцініть свій загальний рівень задоволеності роботою на шкалі від 1 д10, де 1 – дуже низький, 10 – дуже високий ____
 3. Чи відчуваєте ви мотивацію від своєї роботи?
Так
Ні
 4. Чи впевнені ви, що ваша робота важлива для успіху організації?
Так
Ні
 5. Оцініть рівень важливості вашої ролі в організації на шкалі від 1 д10. ____
 6. Чи отримуєте ви достатньо визнання за свою працю та досягнення?
Так
Ні
 7. Чи маєте ви можливість розвивати свої професійні навички?
Так
Ні
 8. Оцініть свою задоволеність рівнем розвитку навичок та професійного зростання на шкалі від 1 д10.

 9. Чи відчуваєте ви підтримку від керівництва та колег?
Так
Ні
 10. Оцініть рівень комунікації та взаєморозуміння в колективі на шкалі від 1 д10. ____
 11. Чи маєте ви можливість впливати на прийняття рішень у вашій роботі?
Так
Ні
 12. Чи вважаєте ви, що ваші ідеї та пропозиції враховуються в організації?
Так
Ні
 13. Оцініть відкритість до нововведень та ініціатив у вашій організації на шкалі від 1 д10. ____
 14. Чи відчуваєте ви баланс між роботою та особистим життям?
Так
Ні
 15. Чи задоволені ви винагородою та компенсаціями, які ви отримуєте за свою працю?
Так
Ні
 16. Оцініть рівень винагороди та компенсацій у вас на роботі на шкалі від 1 д10. ____
 17. Чи маєте ви можливість навчатися та удосконалювати свої навички в компанії?
Так
Ні
 18. Чи задоволені ви корпоративною культурою та атмосферою в організації?
Так
Ні
 19. Оцініть вплив корпоративної культури на вашу роботу на шкалі від 1 д10. ____
 20. Щоб ви хотіли змінити або поліпшити в аспектах роботи та організаційної культури в компанії?
(відкритий відгук)
- Демографічний блок:
21. Вкажіть Ваш вік ____
 22. Вкажіть Ваш загальний стаж роботи
 23. Вкажіть вашу стать:
жіноча
чоловіча.

ДОДАТОК Б
Результати анкетування

Запитання	Результати (%)
1. Чи ви відчуваєте задоволеність своєю роботою у нашій компанії?	
Так	86
Ні	14
2. Оцініть свій загальний рівень задоволеності роботою на шкалі від 1 д10, де 1 – дуже низький, 10 – дуже високий	7,6
3. Чи відчуваєте ви мотивацію від своєї роботи?	
Так	62
Ні	38
4. Чи впевнені ви, що ваша робота важлива для успіху організації?	
Так	80
Ні	20
5. Оцініть рівень важливості вашої ролі в організації на шкалі від 1 д10.	6,5
6. Чи отримуєте ви достатньо визнання за свою працю та досягнення?	
Так	28
Ні	72
7. Чи маєте ви можливість розвивати свої професійні навички?	
Так	67
Ні	33
8. Оцініть свою задоволеність рівнем розвитку навичок та професійного зростання на шкалі від 1 д10.	5,7
9. Чи відчуваєте ви підтримку від керівництва та колег?	
Так	67
Ні	33
10. Оцініть рівень комунікації та взаєморозуміння в колективі на шкалі від 1 д10.	8,5
11. Чи маєте ви можливість впливати на прийняття рішень у вашій роботі?	
Так	58
Ні	42
12. Чи вважаєте ви, що ваші ідеї та пропозиції враховуються в організації?	
Так	50
Ні	50
13. Оцініть відкритість до нововведень та ініціатив у вашій організації на шкалі від 1 д10.	7,8
14. Чи відчуваєте ви баланс між роботою та особистим життям?	
Так	64
Ні	36
15. Чи задоволені ви винагородою та компенсаціями, які ви отримуєте за свою працю?	
Так	58
Ні	42
16. Оцініть рівень винагороди та компенсацій у вас на роботі на шкалі від 1 д10.	6,8
17. Чи маєте ви можливість навчатися та удосконалювати свої навички в компанії?	
Так	67
Ні	33
18. Чи задоволені ви корпоративною культурою та атмосферою в організації?	
Так	85
Ні	15
19. Оцініть вплив корпоративної культури на вашу роботу на шкалі від 1 д10.	8,7
20. Щоб ви хотіли змінити або поліпшити в аспектах роботи та організаційної культури в компанії? (відкритий відгук)	
Демографічний блок:	
21. Вкажіть Ваш вік	44,2
22. Вкажіть Ваш загальний стаж роботи	17,5
23. Вкажіть вашу стать:	
жіноча	97
чоловіча	3