

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

КУЧМА Софія Зиновіївна

**Управління персоналом закладу охорони
здоров'я в умовах кризи**
**Management of personnel of a health care
institution in crisis conditions**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗзм-22
С. З. Кучма

Науковий керівник
к.е.н., доцент О.П. Дяків

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«__»_____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Основні поняття та принципи управління персоналом	7
1.2. Особливості управління персоналом в закладі охорони здоров'я	15
<i>Висновки до 1 розділу</i>	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ЛЬВІВСЬКЕ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «БАГАТОПРОФІЛЬНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІНТЕНСИВНИХ МЕТОДІВ ЛІКУВАННЯ ТА ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»	
2.1. Характеристика досліджуваного закладу охорони здоров'я	21
2.2. Організація роботи персоналу під час кризи	21
2.3. Стратегія управління мотивацією персоналу	27
<i>Висновки до 2 розділу</i>	34
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КНП «ЛЬВІВСЬКЕ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «БАГАТОПРОФІЛЬНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІНТЕНСИВНИХ МЕТОДІВ ЛІКУВАННЯ ТА ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»	40
3.1. Оцінка ефективності управління персоналом досліджуваного закладу охорони здоров'я	42
3.2. 3.2. Рекомендації щодо удосконалення управління персоналом в закладі охорони здоров'я	42
<i>Висновки до 3 розділу</i>	46
ВИСНОВКИ	62
Список використаних джерел	64
Додатки	69
	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Війна в Україні призвела до значних змін у житті країни. Ці зміни не оминули і заклади охорони здоров'я, які опинилися в надзвичайно складних умовах. З одного боку, лікарням необхідно продовжувати надавати медичну допомогу населенню, навіть в умовах війни. Це вимагає від них додаткових зусиль та ресурсів. З іншого боку, лікарні самі постраждали від війни. Вони були пошкоджені або знищені, а їх персонал зазнав втрат. Це призвело до дефіциту кадрових ресурсів та погіршення умов праці.

У таких умовах ефективне управління персоналом закладу охорони здоров'я є надзвичайно важливим. Воно дозволяє забезпечити безперервність надання медичної допомоги населенню, а також підвищити мотивацію та продуктивність праці персоналу.

Актуальність дослідження визначається також пріоритетністю медичної допомоги під час кризи, де ефективне управління персоналом закладів охорони здоров'я визначає доступність та якість медичних послуг для населення. Зміни у потребах населення в медичній допомозі, зокрема, зрослий попит на допомогу постраждалим від війни та психологічну допомогу, вимагають від управління персоналом адаптації до цих змін. Дефіцит кадрових ресурсів, викликаний війною, наголошує на потребі керівників закладів охорони здоров'я в заходах залучення та мотивації персоналу. Дослідження має за мету розробити рекомендації для ефективного управління персоналом, які можуть допомогти керівникам закладів охорони здоров'я підвищити ефективність роботи та забезпечити надання медичної допомоги населенню в умовах кризи.

Мета дослідження. полягає в розробці рекомендацій щодо ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я в умовах кризи. Ці рекомендації можуть бути використані керівниками закладів охорони здоров'я для підвищення ефективності їх роботи та забезпечення безперервності надання медичної допомоги населенню.

Для досягнення цієї мети дослідження може бути спрямоване на такі основні завдання:

– аналіз та систематизація теоретичних підходів та принципів, що стосуються управлінської діяльності в галузі управління персоналом, з особливим акцентом на контексті медичних установ;

– визначення особливостей управління персоналом КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» (далі – КНП) в умовах кризи. Цей напрям дослідження передбачає вивчення змін у потребах населення в медичній допомозі, у кадровій структурі закладів охорони здоров'я та у вимогах до професійної підготовки персоналу в умовах кризи;

– розроблення рекомендацій щодо ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я в умовах кризи, що передбачає розробку конкретних заходів щодо залучення та мотивації персоналу, підвищення ефективності використання кадрових ресурсів та забезпечення безпеки персоналу.

Об'єктом дослідження є управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є особливості управління персоналом закладу охорони здоров'я в умовах кризи.

Теоретико-методологічною основою дослідження. є такі теорії та методи:

– теорія управління персоналом. Ця теорія розглядає управління персоналом як комплексну систему, яка включає в себе такі процеси, як планування, наймання, оцінка, розвиток, мотивація, оплата праці та соціальне забезпечення персоналу;

– теорія кризового управління. Ця теорія розглядає кризу як стан, який виникає в результаті непередбачених подій, що порушують нормальний хід діяльності організації;

- методологія системного підходу. Цей методологія дозволяє розглядати управління персоналом як складну систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів;

- методологія аналізу ситуацій. Цей методологія дозволяє аналізувати поточну ситуацію та розробляти рекомендації щодо її покращення.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної є юридичні акти, нормативно-правові документи, статистичні дані від державних органів, матеріали з періодичної преси, інформація зі звітів КНП, а також результати опитувань і аналітичні дослідження з обраної теми.

Наукова новизна дослідження може полягає у такому:

- узагальнено теоретичні основи управління персоналом закладів охорони здоров'я в умовах кризи з метою формування інноваційних підходи до управління персоналом в цих умовах;

- визначено особливості управління персоналом КНП в умовах кризи, що дозволило розробити більш ефективні заходи щодо управління персоналом в цих умовах;

- розроблено конкретні рекомендації щодо ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

Ці рекомендації будуть мати практичну цінність для керівників закладів охорони здоров'я.

Практична значимість роботи.

Практичне значення дослідження "Управління персоналом закладу охорони здоров'я в умовах кризи (війни в Україні)" полягає в тому, що воно може допомогти керівникам закладів охорони здоров'я:

- підвищити ефективність надання медичної допомоги населенню в умовах кризи;

- збільшити мотивацію та продуктивність праці персоналу в умовах кризи;

- заощадити ресурси закладів охорони здоров'я в умовах кризи;

– знизити рівень ризиків для персоналу в умовах кризи.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей за результатами наукових конференцій: Національній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічно-му управлінні» (24 листопада 2023 року, ЗУНУ) [27] та VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління» (26 жовтня 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ) [28].

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок. Робота містить 13 рисунків, 12 таблиць, 3 додатки та нараховує 64 позиції у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Особливості управління персоналом організації

Управління представляє собою процес взаємодії керівника з окремим працівником, групою або організацією в умовах конкретного контексту з метою досягнення визначених цілей. Ключова роль у формуванні стратегії управління персоналом на підприємстві належить керівнику, який орієнтує та координує дії виконавців. Останні, у свою чергу, повинні підпорядковуватись йому та виконувати його вимоги в межах наданих повноважень. Керівник може самостійно виконувати функції виконавця лише з метою збагачення своїх знань про специфіку роботи.

«Основна мета діяльності керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії працівників, направляючи та мотивуючи їх до досягнення спільних цілей. Це представляє собою особливий вид творчої діяльності, із зростанням рівня посади збільшуються вимоги до творчого підходу» [41]. Таким чином, сутність роботи керівника полягає в організаційній діяльності, спрямованій на керування трудовим колективом, підтримку розвитку працівників та вплив, у необхідних випадках, на їхню поведінку, включаючи справедливу оцінку в трудовій сфері (рис. 1.1).

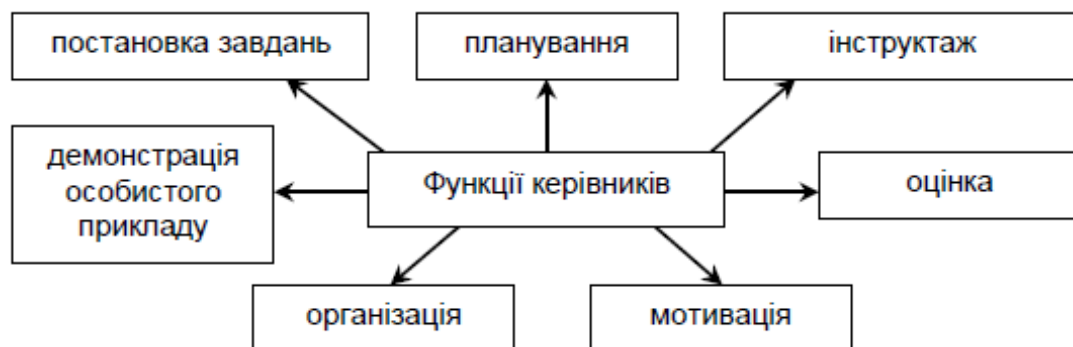


Рис. 1.1. Функції керівника в управлінні персоналом на підприємстві
Примітка. Джерело: [7]

Керівник відіграє ключову роль в управлінні персоналом на підприємстві. Він є відповідальним за створення ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує досягнення цілей підприємства.

Функції керівника в управлінні персоналом можна реалізуються через:

- планування персоналу – визначити потреби підприємства в персоналі з урахуванням поточних і перспективних потреб, а також можливостей ринку праці. Він повинен розробити план найму, навчання та розвитку персоналу.
- наймання персоналу – забезпечити наймання кваліфікованих працівників, які відповідають потребам підприємства. Він повинен розробити систему відбору та оцінки кандидатів.
- оцінка персоналу – забезпечити регулярну оцінку результатів праці працівників. Він повинен розробити систему оцінки, яка буде справедливою та об'єктивною.
- розвиток персоналу – забезпечити навчання та розвиток працівників для підвищення їхньої кваліфікації та продуктивності праці. Він повинен розробити план навчання та розвитку персоналу, який буде відповідати потребам підприємства.
- мотивація персоналу – забезпечити мотивацію працівників до ефективної праці. Він повинен розробити систему мотивації, яка буде стимулювати працівників до досягнення цілей підприємства.
- оплата праці персоналу – формувати справедливу та конкурентоспроможну оплату праці працівників. Він повинен розробити систему оплати праці, яка буде відповідати потребам працівників та бюджету підприємства.
- соціальне забезпечення персоналу – надати працівникам соціальні гарантії, які будуть сприяти їхньому благополуччю. Він повинен розробити систему соціального забезпечення, яка буде відповідати потребам працівників та бюджету підприємства.

Крім того, керівник повинен створювати на підприємстві сприятливий мікроклімат, який буде сприяти ефективній роботі працівників. Він повинен бути

справедливим і справедливим у своїх рішеннях, а також забезпечувати прозорість і відкритість у відносинах з працівниками.

Для забезпечення ефективності роботи, керівник повинен гармонізувати інтереси індивідів та груп, вирішуючи управлінські завдання так, щоб вони не конфліктували між собою. У його діяльності об'єднуються різні ролі:

Адміністратора: Керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи та впроваджуючи кадрову політику, що включає комплектування штатів, підбір, навчання, розстановку та переміщення персоналу.

Організатора: Він створює умови для ефективної праці та координації дій працівників, що займаються управлінням і виробництвом. Для цього важливо чітко розуміти цілі діяльності, визначати найбільш суттєві завдання, оцінювати передумови, ресурси і методи їх вирішення.

Спеціаліста: Керівник повинен мати професійну підготовку, володіти знаннями і досвідом у конкретній сфері діяльності, щоб грамотно ставити завдання, проводити компетентний аналіз і ефективний контроль за їх виконанням.

Інформаційного центру: Керівник є споживачем, генератором і передавачем інформації. Він отримує інформацію від різних джерел, а також є джерелом інформації для зовнішніх організацій і свого персоналу.

«*Вихователя:* ця функція є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми і спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості та колективу в цілому. Важливо, щоб керівник умів впливати не силою наказу, а силою переконання, щоб його рішення відносно результатів діяльності передбачали виховні наслідки» [27, с. 100].

Сучасні організації змушені адаптуватися до умов воєнного стану, цифрової економіки і конкуренції. Чинники, що визначають успіх на ринку, одночасно є чинниками виживання організації. Кожен з них пов'язаний з діяльністю працівників підприємства. Успіх практично неможливий без таких чинників, як (рис. 1.2.):

Кваліфікація та навички працівників. У сучасному світі, де технології змінюються стрімко, важливо, щоб працівники мали необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків. Для цього організації повинні інвестувати в навчання та розвиток своїх працівників.

Мотивація та залученість працівників. Мотивовані працівники, які відчують себе частиною команди, більш продуктивні та ініціативні. Для того, щоб мотивувати працівників, організації повинні створювати сприятливий мікроклімат, забезпечувати справедливу оплату праці та соціальні гарантії, а також пропонувати можливості для розвитку та зростання.

Співпраця та командна робота. У сучасному світі, де все частіше доводиться працювати в команді, важливо, щоб працівники були здатні до співпраці та командної роботи. Для цього організації повинні створювати культуру співпраці та забезпечувати ефективне управління командою.

Креативність та інноваційність. У конкурентному середовищі важливо, щоб організації були здатні до інновацій. Для цього організації повинні створювати умови для розвитку креативності та інноваційності працівників (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Чинники, що визначають успіх підприємства на ринку

Сучасний ринок вже сьогодні ставить перед підприємствами нові завдання, розв'язання яких потребує новаторських і креативних підходів. Особливо актуальні у цьому контексті є питання переорієнтації кадрової роботи. Проблеми інтенсифікації виробництва, підвищення його ефективності та оптимального вико-

ристання обмежених кадрових ресурсів стали важливими завданнями, що визначають конкурентоспроможність та адаптацію підприємства до змін економічної ситуації.

Сьогоднішні можливості науково-технічного прогресу та підвищення ефективності виробництва в значній мірі залежать від участі всіх працівників, від робітника до директора, у цих процесах. Сучасні технології виробництва вимагають не лише високої кваліфікації та виконавчої дисципліни працівників, але й творчої дисципліни на виробництві, що передбачає активний пошук резервів його оптимізації.

Останнім часом багато підприємств впроваджують системи конкурсного вибору на керівні посади та активно вкладають зусилля в підвищення вибірковості у призначенні керівників. Вони також збільшують витрати на навчання персоналу, впроваджують професійний відбір та орієнтуються на професійну орієнтацію, активно взаємодіючи з консультаційними центрами з питань управління персоналом. Попри ці заходи, підприємства здійснюють розширення систем управління кадрами загалом. Однак для повноцінної адаптації підприємств до умов ринкової діяльності ці заходи виявляються недостатніми.

Як соціально-економічне явище, управління персоналом є вкрай складним, має багатоаспектну та багатогранну природу. Розуміння складної сутності управління персоналом може бути досягнуте через аналіз його проявів у різних формах (див. рис. 1.3).

Насамперед управління персоналом виступає як одна з ключових функцій управління організацією. За своїм значенням управління персоналом перебуває на рівні загального управління, завданням якого є визначення місії, цілей та стратегії розвитку організації, планування її діяльності, організація виробництва та контроль за виконанням планів.



Рис. 1.3. Ілюстрація складності, багатогранності соціально-економічного явища «Управління персоналом»

Примітка. Джерело: [47, с. 44]

Розуміння цінності та значущості управління персоналом для будь-якої організації не викликає складнощів. Достатньо усвідомити, що всі бізнес-процеси, починаючи від формування портфеля замовлень і закінчуючи енергетичним забезпеченням та транспортним обслуговуванням, здійснюються людьми. Вони включають у себе проектування виробів, розроблення технологічних процесів, організацію виробництва та безпосередній процес виробництва. Усі ці ключові етапи здійснюються завдяки людським зусиллям. Управління всіма цими процесами відбувається опосередковано через вплив на поведінку працівників за допомогою різноманітних методів.

Управління персоналом можна розглядати як систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання кадро-

вого потенціалу підприємства (організації). Принципова схема управління персоналом представлена на рис. 1.4, де всі вказані підсистеми тісно взаємодіють. Вплив на одну з них, наприклад, на підсистему праці, призводить до змін у стані всіх інших.

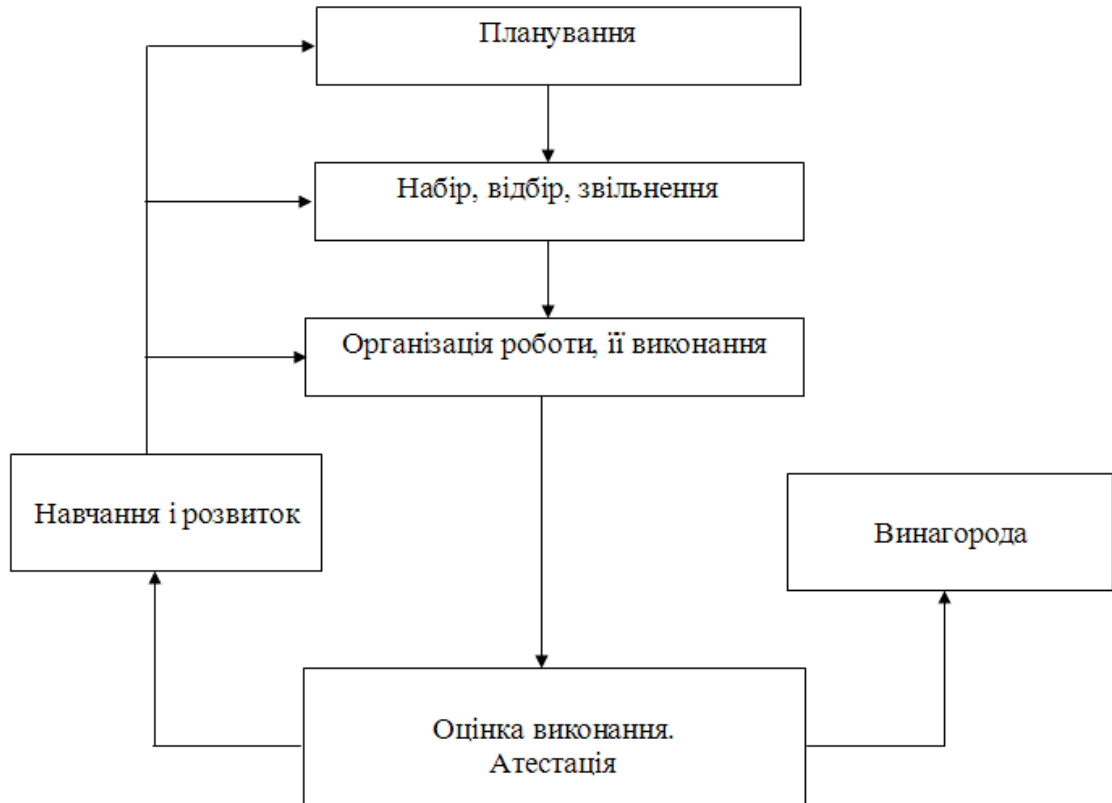


Рис. 1.4. Схема управління персоналом

Примітка. Джерело: [41]

На схемі зображено систему управління персоналом, яка складається з чотирьох основних елементів.

Планування персоналу: визначення потреб підприємства в персоналі, розробка плану найму, навчання та розвитку персоналу.

Наймання та оцінка персоналу: забезпечення наймання кваліфікованих працівників, регулярна оцінка результатів праці працівників.

Розвиток, мотивація та оплата праці персоналу: навчання та розвиток працівників, мотивація працівників до ефективної праці, справедлива та конкурентоспроможна оплата праці працівників.

Сприятливий мікроклімат: справедливість і справедливість у рішеннях, прозорість і відкритість у відносинах з працівниками.

Управління персоналом включає в себе організаційно-адміністративні аспекти, пов'язані з підприємницькою діяльністю, а також соціальні відносини, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Цю область вивчають та практикують менеджери на всіх рівнях організаційної ієрархії, включаючи вищий і нижчий рівні, а також великі та малі підрозділи. Інструменти та методи управління персоналом визнаються як ключові засоби для ефективного використання людських ресурсів підприємства.

Сучасні стратегії управління персоналом відкривають широкі можливості для вирішення ключових завдань організації. Серед цих можливостей важливими елементами є поліпшення професійної підготовки працівників, налагодження взаємодії між різними підрозділами організації та розширення стратегічних компонентів в її функціонуванні.

Ключовою метою управління персоналом залишається використання власного потенціалу кожного працівника, розгляданого як комплексну характеристику його здатностей бути активним суб'єктом виробничої діяльності. Власний потенціал працівника складається з різноманітних елементів та визначається структурною єдністю всіх його складових.

«Розглядаючи масштаби розвитку та ресурсні можливості організацій, можна визначити, що часткові процеси управління персоналом можуть бути або більш глибоко диференційованими, або, навпаки, інтегрованими в загальні процеси. Однак найважливіше — чітко визначити відповідальних виконавців для ко-

жного часткового процесу, чітко сформулювати їх обов'язки у посадових інструкціях та забезпечити надійний контроль якості та своєчасності виконання завдань» [30].

Часткові процеси управління персоналом виконуються в різних часових режимах. Наприклад, планування та прогнозування проводяться періодично, професійний добір персоналу в малих та середніх організаціях відбувається за потреби в нових працівниках, тоді як на підприємствах з великим оборотом кадрів служба персоналу цим займається постійно.

1.2. Особливості управління персоналом в закладі охорони здоров'я

Управління персоналом є одним з найважливіших аспектів діяльності будь-якого підприємства, в тому числі і закладу охорони здоров'я. Від ефективності системи управління персоналом залежить успіх закладу в досягненні своїх цілей, а також якість медичних послуг, які надаються пацієнтам.

Особливості управління персоналом в закладі охорони здоров'я обумовлені специфікою діяльності таких закладів. Медичні працівники несуть відповідальність за життя та здоров'я пацієнтів, тому до їхньої професійної підготовки та моральних якостей пред'являються особливі вимоги. Крім того, медична галузь характеризується високим рівнем стресу та емоційного навантаження, що також впливає на систему управління персоналом.

Високий рівень кваліфікації працівників є однією з найважливіших особливостей управління персоналом в закладі охорони здоров'я. Медичні працівники несуть відповідальність за життя та здоров'я пацієнтів, тому вони повинні мати відповідну освіту та досвід роботи. Крім того, медична галузь постійно розвивається, тому медичні працівники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати новим вимогам.

Для забезпечення високого рівня кваліфікації працівників в закладі охорони здоров'я необхідно вжити таких заходів:

Впровадити систему навчання та розвитку працівників, яка буде спрямована на підвищення їхньої кваліфікації та професійного рівня. Така система повинна включати в себе такі види навчання, як: підвищення кваліфікації; перепідготовка; стажування; самоосвіта.

Важливо створити умови для самонавчання та саморозвитку працівників. Для цього необхідно забезпечити працівників доступом до навчальних матеріалів, а також створити умови для їхнього професійного зростання.

Доцільно впровадити систему стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Така система повинна включати в себе такі елементи, як: підвищення заробітної плати; надання пільг; можливість просування по службі тощо.

Морально-етичні вимоги є ще однією важливою особливістю управління персоналом в закладі охорони здоров'я. Медичні працівники повинні бути відповідальними, чуйними та співчутливими до пацієнтів. Вони повинні бути готові допомогти пацієнтам, навіть якщо це вимагатиме від них особистих жертв.

Для забезпечення відповідності працівників морально-етичним вимогам в закладі охорони здоров'я необхідно вжити таких заходів:

Розробити кодекс професійної етики для медичних працівників. Цей кодекс повинен визначати основні морально-етичні принципи, яким повинні слідувати медичні працівники.

Проводити навчання працівників з питань професійної етики. Це навчання повинно допомогти працівникам зрозуміти важливість дотримання морально-етичних принципів у роботі.

Створити систему контролю за дотриманням морально-етичних вимог працівниками. Така система повинна включати в себе такі заходи, як:

- проведення аудиту дотримання морально-етичних вимог;
- розгляд скарг від пацієнтів та їхніх родичів;
- впровадження системи дисциплінарних стягнень за порушення морально-етичних вимог.

Високий рівень стресу та емоційного навантаження: робота в закладі охорони здоров'я пов'язана з постійним контактом з хворими людьми, що може призвести до стресу та емоційного вигорання у працівників. Медичні працівники часто стикаються з важкими випадками хвороби, смертю пацієнтів, а також з невдячністю з боку пацієнтів та їхніх родичів. Все це може негативно позначитися на психічному та фізичному здоров'ї працівників.

Для зниження рівня стресу та емоційного навантаження у працівників в закладі охорони здоров'я необхідно вжити таких заходів:

1. Створити сприятливий мікроклімат в закладі. Сприятливий мікроклімат сприяє зниженню рівня стресу та емоційного навантаження у працівників. Для створення сприятливого мікроклімату необхідно враховувати такі фактори, як:

- справедливість і об'єктивність у прийнятті рішень;
- прозорість і відкритість у відносинах з працівниками;
- дотримання прав працівників;
- створення умов для відпочинку та оздоровлення працівників.

2. Надати працівникам можливість отримувати психологічну допомогу. Якщо працівники відчують стрес або емоційне вигорання, їм необхідно надати можливість отримати психологічну допомогу.

3. Створити систему підтримки працівників. Система підтримки працівників повинна включати в себе такі заходи, як:

- проведення семінарів і тренінгів з питань управління стресом;
- створення груп підтримки для працівників;
- надання можливості працівникам спілкуватися з колегами, які стикаються з подібними проблемами.

Для ефективного управління персоналом в закладі охорони здоров'я необхідно враховувати ці особливості. Система управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення високої кваліфікації працівників, формування у них морально-етичних цінностей та створення сприятливого мікроклімату в закладі.

Сучасні системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я мають також враховувати низку інших аспектів (рис. 1.5):

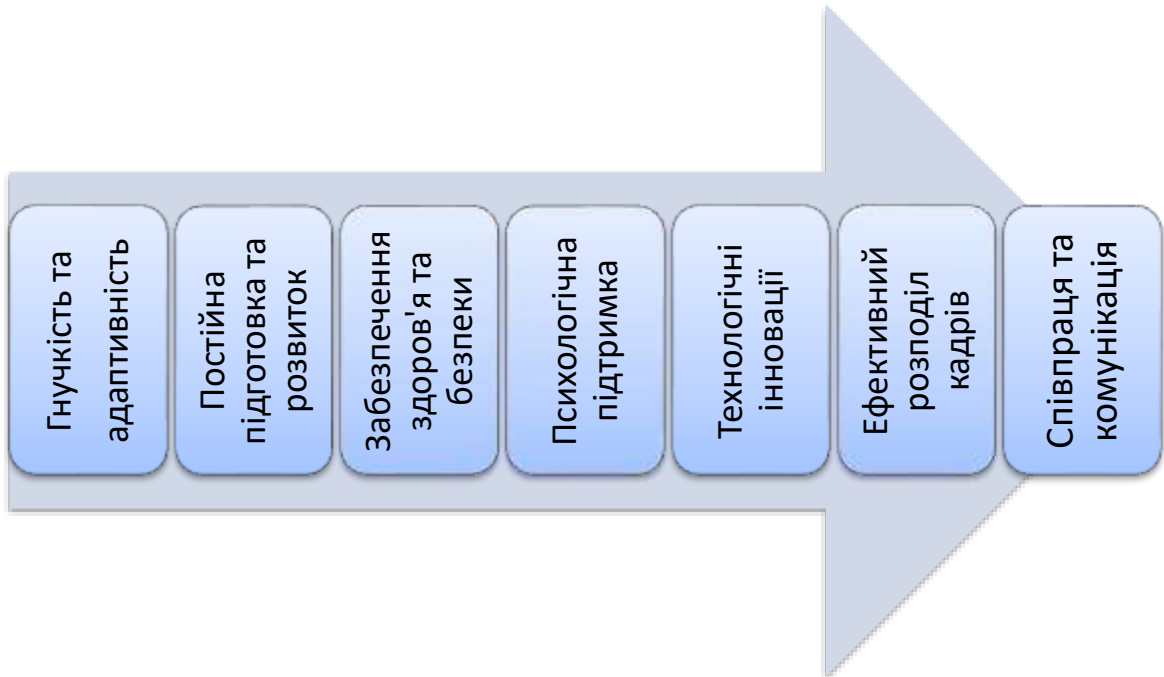


Рис. 1.5. Ключові аспекти управління персоналом в закладах охорони здоров'я

Примітка. Складено автором

1. Гнучкість та адаптивність. Заклади охорони здоров'я повинні бути готові до непередбачених обставин. Управління персоналом повинно забезпечити гнучкість у розподілі ресурсів, враховуючи нагальні потреби та зміни в навантаженні.

2. Постійна підготовка та розвиток. Швидкі технологічні та медичні зміни вимагають постійної підготовки персоналу. Управління повинно стимулювати професійний розвиток, організовувати тренінги та навчання для забезпечення високої кваліфікації медичного персоналу.

3. Забезпечення здоров'я та безпеки. Охорона здоров'я персоналу повинна бути високим пріоритетом. Управління має впроваджувати ефективні заходи безпеки на робочому місці, забезпечуючи захист від інфекцій, перевтоми та інших ризиків.

4. Ефективний розподіл кадрів. Управління персоналом повинно ефективно розподіляти кадри, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та забезпечення належної кількості медичного персоналу в кожному підрозділі.

5. Технологічні інновації. Впровадження сучасних технологій в управління персоналом може сприяти покращенню комунікації, моніторингу стану пацієнтів та оптимізації робочих процесів.

6. Психологічна підтримка. Медичний персонал зіткається з емоційними викликами. Управління повинно впроваджувати програми психологічної підтримки та робити акцент на здоров'ї працівників.

7. Співпраця та комунікація. Ефективна комунікація між членами медичного персоналу та керівництвом є важливою для координації дій та розв'язання проблем.

Управління персоналом в закладах охорони здоров'я — це баланс між людськими ресурсами, технологічними інноваціями та гуманістичним підходом. Ефективне управління не тільки підтримує високий стандарт медичної допомоги, але й забезпечує здоров'я та добробут медичного персоналу, які відіграють вирішальну роль у збереженні життя та поліпшенні якості життя населення.

Висновки до 1 розділу

Отже, розглянута структура процесу управління персоналом підприємства свідчить про те, що важливим завданням у цьому процесі є створення системи, яка має властивості системності, збалансованості, безперервності та ефективності. Основна відповідальність за цей процес лежить на директорові (менеджерові) з персоналу, і в цьому контексті перевіряється його компетентність, здатність об'єднати дії багатьох підрозділів та виконавців, спрямувати зусилля та колективний розум на розв'язання складних завдань з управління персоналом. Під час формування систем управління персоналом прогнозування її розвитку дозволить уникнути багатьох негативних моментів у сфері кадрового управління.

Управління персоналом в закладах охорони здоров'я є складним і відповідальним завданням. Для його успішного виконання необхідно враховувати особливості діяльності таких закладів, а також сучасні тенденції у сфері управління персоналом.

Ефективне управління персоналом в закладах охорони здоров'я — це баланс між людськими ресурсами, технологічними інноваціями та гуманістичним підходом. Ефективне управління не тільки підтримує високий стандарт медичної допомоги, але й забезпечує здоров'я та добробут медичного персоналу, які відіграють вирішальну роль у збереженні життя та поліпшенні якості життя населення.

РОЗДІЛ II
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ЛЬВІВ-
СЬКЕ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «БАГАТОПРОФІ-
ЛЬНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІНТЕНСИВНИХ МЕТОДІВ ЛІКУВАННЯ
ТА ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»»

2.1. Характеристика досліджуваного закладу охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство "Львівське територіальне медичне об'єднання 'Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги'" (далі – КНП) є медичним закладом, яке належить до сфери комунальної унітарної некомерційної діяльності. Це підприємство надає різноманітні медичні послуги, такі як екстрена, первинна, вторинна (спеціалізована), третинна (високоспеціалізована), паліативна медична допомога, реабілітація будь-яким особам відповідно до вимог законодавства України та положень цього Статуту.

КНП було створене відповідно до рішення Львівської міської ради, зазначеного в ухвалі "Про концепцію розвитку галузі охорони здоров'я на території Львівської міської територіальної громади" від 17.06.2021 року, а також відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні". Це стало можливим через об'єднання та реорганізацію інших комунальних некомерційних підприємств, а саме: "Клінічна лікарня швидкої медичної допомоги м. Львова", "8-а міська клінічна лікарня м. Львова" і "Міська дитяча клінічна лікарня м. Львова". Майно, на якому базується КНП, є комунальною власністю Львівської міської ради.

«Основна мета діяльності Комунального некомерційного підприємства (КНП) полягає в наданні медичного обслуговування населенню шляхом надання медичних послуг у визначених законодавством України» [45].

Згідно з вищезазначеною метою, предметом діяльності КНП визнається широкий спектр напрямів, що включає організаційно-методичну роботу, лікувально-діагностичну діяльність, консультативну допомогу, наукову роботу та адміністративно-господарську діяльність (див. табл. 2.1).

Організаційна структура та штатний розпис КНП формуються та узгоджуються з управлінням охорони здоров'я Львівської міської ради, враховуючи потреби, які визначаються змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

КНП є багатопрофільною лікарнею, яка надає широкий спектр медичних послуг, включаючи екстрену медичну допомогу, інтенсивну терапію, хірургію, неврологію, кардіологію та інші. Організаційна структура КНП має вигляд розгалуженої системи, яка включає три відокремлені підрозділи (див. додаток А):

- I. Адміністративні підрозділи.
- II. Господарські підрозділи.
- III. «Лікарня Святого Пантелеймона» (надалі – ВП «Лікарня Св. Пантелеймона»).
- IV. ВП «Лікарня Святого Луки».
- V. ВП «Лікарня Святого Миколая».
- VI. Амбулаторно-поліклінічний центр.
- VII. Центр медичної реабілітації.

Організаційна структура ЛТМО "БКЛІМЛШМД" є лінійною. Вона складається з 11 підрозділів, які підпорядковані безпосередньо директору лікарні. Це забезпечує просту та зрозумілу структуру управління, яка сприяє швидкому прийняттю рішень.

Однак, лінійна структура також має свої недоліки. Вона може бути неефективною в умовах динамічного середовища, оскільки не дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності КНП

Вид діяльності	Характеристика виду діяльності
Організаційно-методична робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) створення умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів; 2) удосконалення організаційних форм надання медичної допомоги пацієнтам відповідно до профілю лікарні; 3) організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування; 4) організація експертизи тимчасової втрати працездатності; 5) здійснення діяльності із заготівлі та тестування донорської крові та компонентів крові незалежно від їх кінцевого призначення, переробки, зберігання, розподілу та реалізації донорської крові та компонентів крові, призначених для трансфузії.
Лікувально-діагностична робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) надання пацієнтам відповідно до законодавства України на безвідплатній та відплатній основі послуг первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) стаціонарної медичної допомоги, паліативної, екстреної (невідкладної), реабілітаційної допомоги, необхідної для забезпечення належної профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності й ведення пологів і післяпологового періоду та інші послуги 2) скеровування на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності; 3) проведення профілактичних оглядів; 4) провадження інших видів медичної діяльності, у тому числі вакцинопрофілактика інфекційних хвороб.
Консультативна робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) координація діяльності лікарів з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, а також з іншими службами, які відповідають за добробут населення, зокрема соціальною службою та правоохоронними органами 2) консультування громадян щодо епідеміологічних заходів, профілактики захворювань тощо.
Наукова робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) реалізація у співпраці з кафедрами вищих медичних навчальних закладів; 2) педагогічно-методична, науково-дослідна робота; 3) налагодження та підтримка міжнародного наукового співробітництва з провідними клініками та національними центрами інших країн; 4) апробація та розповсюдження нових сучасних методів діагностики та лікування, які регулюються законодавством України.
Адміністративно-господарська робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) ресурсне забезпечення статутної діяльності та реалізації національних і регіональних програм через: законодавчі та статутні положення; комунікаційно-інформаційне забезпечення; матеріально-технічне та фінансове забезпечення; забезпечення персоналом; впровадження сучасних управлінських та медичних технологій; реалізація гуманітарних програм.

Примітка. Сформовано автором на основі Статуту КНП

Лікарня Святого Миколая (ЛСМ) є дитячою лікарнею, яка спеціалізується на наданні медичної допомоги дітям.

Організаційна структура ЛСМ є функціональною. Вона складається з 16 підрозділів, які об'єднані за функціональними ознаками, наприклад, наданням медичних послуг (відділення анестезіології та інтенсивної терапії для дітей з ураженням ЦНС та порушенням психіки), діагностики (клінічна діагностична лабораторія) або реабілітації (відділення реабілітації гострих станів та відновного лікування).

Функціональна структура дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси та координувати роботу підрозділів. Вона також є більш гнучкою, ніж лінійна структура, що дозволяє лікарні адаптуватися до змін у потребах пацієнтів.

Організаційна структура КНП є добре продуманою та ефективною. Вони забезпечують належний рівень управління та контроль за наданням медичних послуг.

Однак, існують також деякі недоліки, які можна врахувати при подальшому розвитку організаційних структур. Наприклад, лінійна структура КНП може бути неефективною в умовах динамічного середовища. А функціональна структура ЛСМ може бути дещо складною для розуміння для пацієнтів та їхніх родичів.

Переваги та недоліки організаційної структури КНП детально представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT аналіз організаційної структури КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – оперативне <u>реагування</u> та виконання наказів і розпоряджень, виданих вищими керівниками нижчим; – раціональне об'єднання функціональних та лінійних зав'язків; – стабільність повноважень і відповідальності персоналу; – єдність і чіткість управління; – швидке прийняття рішень; – персональна відповідальність всіх керівників за результати діяльності; – професійне вирішення завдань фахівцями. 	<ul style="list-style-type: none"> – дублювання управлінських функцій; – розпорошення відповідальності; – внутрішні бар'єри, які відділяють лінійні підрозділи від функціональних; – протиріччя між лінійними та функціональними керівниками; – протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів; – спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям.

Примітка. Сформовано на матеріалах КНП

Оцінка фінансового-господарської діяльності КНП за 2020–2023 рр. представлена в табл. 2.3.

Загалом фінансово-господарська діяльність КНП є стабільною та динамічною. Обсяги доходів і витрат зростають, при цьому темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат. Це означає, що КНП має позитивний фінансовий результат і може покрити свої витрати за рахунок доходів.

Найбільшим джерелом доходів КНП є кошти від надання медичних послуг. У 2023 році вони становили 85,2% загальних доходів. Це свідчить про те, що основною діяльністю КНП є надання медичних послуг.

Таблиця 2.3

Результати господарської діяльності КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги», млн. грн.

Показники	Роки (за перше півріччя)			
	2020	2021	2022	2023
Разом доходи	640,1	708,2	638,2	1022,6
Разом витрати	602,9	728,2	490,0	856,1
Чистий прибуток (збиток)	37,2	-20,0	146,2	166,5

*Примітка. Побудовано автором з використанням інформації КНП

Витрати КНП також зростають, але темпи їх зростання дещо нижчі, ніж темпи зростання доходів. Це означає, що КНП має можливість збільшувати прибуток і вкладати його в розвиток.

Прибуток КНП зростає, як й його темпи. У 2023 році прибуток становив 16,3% загальних доходів, що вище, ніж у 2020 році (5,8%). Це може бути пов'язано з збільшенням доходу, а також з тим, що КНП збільшує обсяги інвестицій у розвиток.

Кредитна заборгованість КНП зростає, але темпи її зростання знижуються. У 2023 році кредитна заборгованість становила 5,8% активів, що нижче, ніж у 2020 році (7,1%). Це свідчить про те, що КНП має достатні власні фінансові ресурси для фінансування своєї діяльності.

Структура операційних витрат за перші півріччя 2020-2021 рр. наведена на рис. 2.1.

На основі інформації, наведеної на рис. 2.1., можна зробити такі висновки про зміни, які відбулися в структурі витрат лікарні

У 2023 році зросла частка витрат на оплату праці – на 8%, на амортизацію – 2% та інші операційні витрати – на 24%. Це означає, що ці види витрат є основними драйверами зростання витрат лікарні.

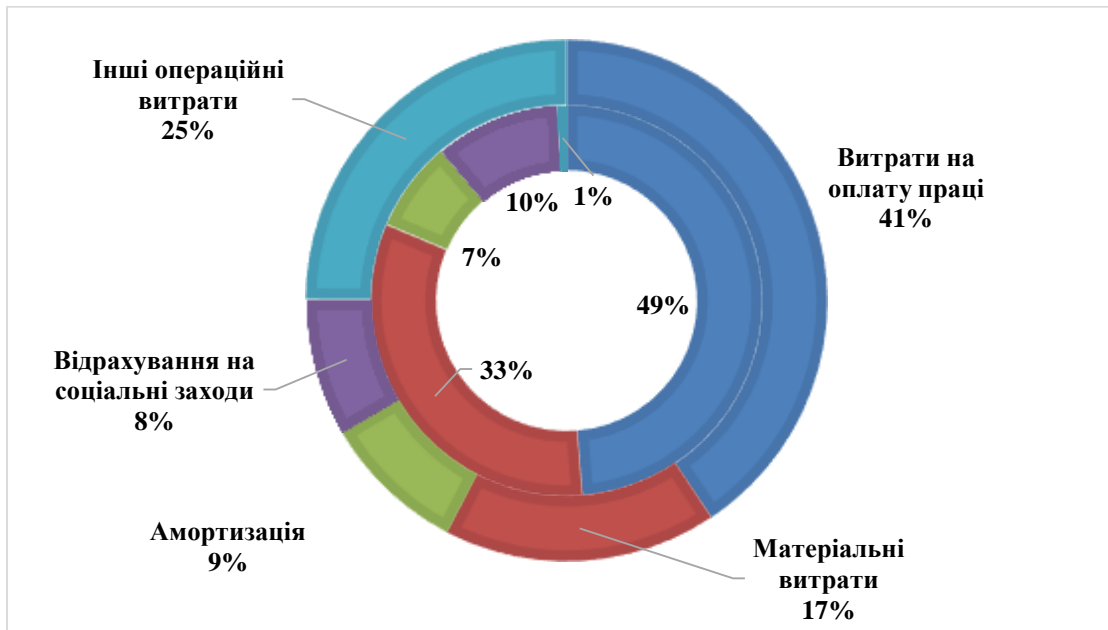


Рис. 2.1. Структура операційних витрат КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» (у півріччя 2022 р. – внутрішнє коло; 1 півріччя 2023 р. – зовнішнє коло)

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

Частка відрахувань на соціальні заходи також скоротилась, попри зростання суми відрахувань.

Частка витрат на матеріальні ресурси зменшилася. Це означає, що лікарні вдалося підвищити ефективність управління цими витратами.

Для подальшого підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності КНП можна вжити таких заходів:

1. Зосередитися на підвищенні якості медичних послуг. Це дозволить збільшити доходи КНП і знизити витрати.
2. Упровадити ефективну систему управління витратами. Це дозволить контролювати витрати і не допустити їх надмірного зростання.
3. Розробити стратегію розвитку КНП. Це дозволить спланувати розвиток КНП на довгострокову перспективу і забезпечити його фінансову стабільність.

2.2. Організація роботи персоналу під час кризи

Аналіз кадрового складу КНП у 2020-2021 роках показує, що протягом досліджуваного періоду кількість штатних посад лікарів скоротилась до 635,5 (станом на 31.12.2020) до 632,5 (станом на 31.12.2021), тоді як кількість штатних посад середнього медичного персоналу не змінилась – 815,5. Кількість вакантних посад лікарів на кінець 2021 р. становила 0,75; кількість посад, зайнятих зовнішніми сумісниками – 27,25 (71 особа) (табл. 2.4). Рівень атестації як лікарів, так і середнього медичного персоналу залишається стабільним протягом тривалого періоду: атестовано 90,9% лікарів та 77,3% середнього медичного персоналу.

Забезпеченість лікарями 10 тис. осіб становить 6,8, середнім медичним персоналом – 11,3.

Таблиця 2.4

Аналіз забезпеченості кадрами

КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» у 2022-2023 рр.

Показники	2022	2023
- кількість штатних посад лікарів	634,5	636,2
- кількість фізичних осіб лікарів	490	489
- забезпеченість лікарями на 10 тис. населення	5,8	5,8
- кількість штатних посад середнього медперсоналу	814,5	814,5
- кількість фізичних осіб середнього медперсоналу	809	813
- забезпеченість середнім медперсоналом на 10 тис. нас.	10,2	10,3

Примітка. Наведено за матеріалами КНП

Якість персоналу, його компетенції та мотивація є запорукою розвитку закладу. Інновації в сучасних умовах неможливі без інвестицій у персонал. У лікарні працює переважно жінок (74,2%), але останнім часом сфера охорони здоров'я стає менш привабливою для чоловіків.

Формам та обсягам підвищення кваліфікації персоналу впливають його вікова та освітня структура (рис. 2.2., рис. 2.3.).

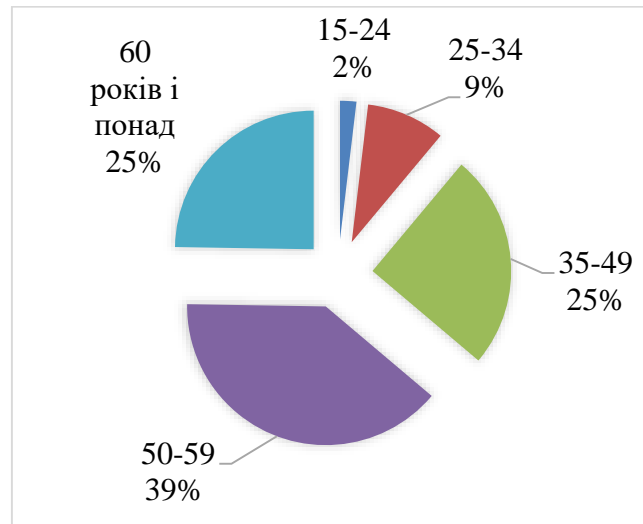


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» станом на 31.12.23 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

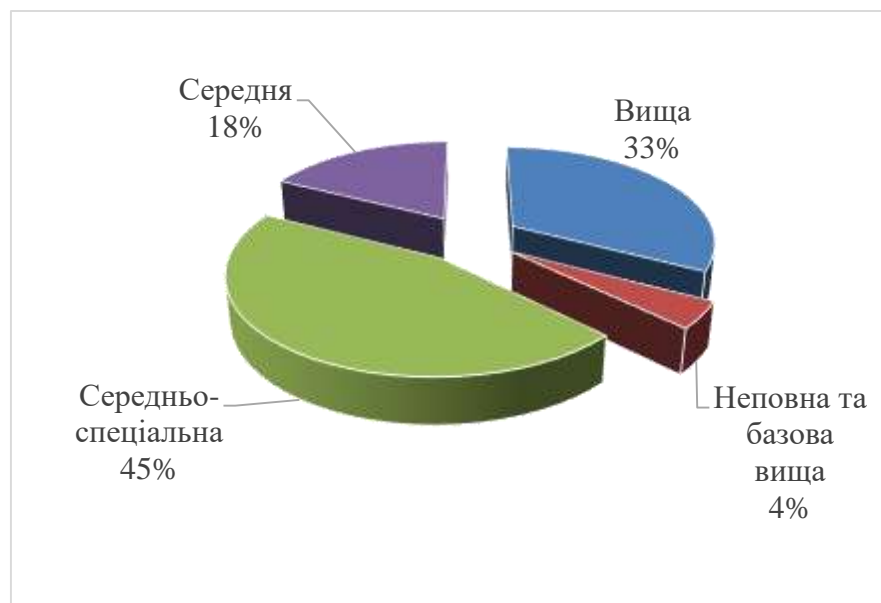


Рис. 2.3. Структура персоналу КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» за рівнем освіти, станом на 31.12.23 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

У закладі працює невелика кількість працівників з вищою та неповною вищою освітою (37%), але значна частина має середню спеціальну освіту, що становить майже половину всього персоналу, переважно медсестер. Таким чином,

в установі багато працівників із середньою освітою, які не вимагають спеціальної підготовки та підвищення кваліфікації.

Незважаючи на це, велика більшість персоналу має стаж роботи понад 15 років (рис. 2.4.), що зменшує необхідність інтенсивного навчання нових працівників. Висока професійна кваліфікація і значний робочий досвід відзначають персонал закладу, оскільки майже дві третини працює тут понад 10 років. За стандартами України 64% працівників відносяться до висококваліфікованих категорій.

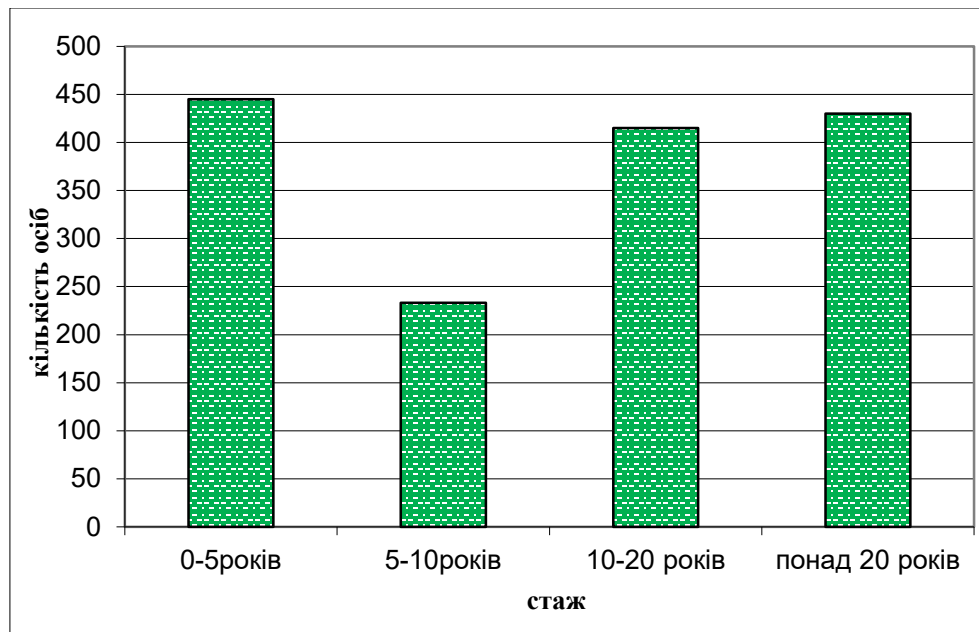


Рис. 2.4. Розподіл працівників КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» за стажем, станом на 31.12.23 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

За категоріями персонал лікарні розподіляється таким чином (рис. 2.5.).

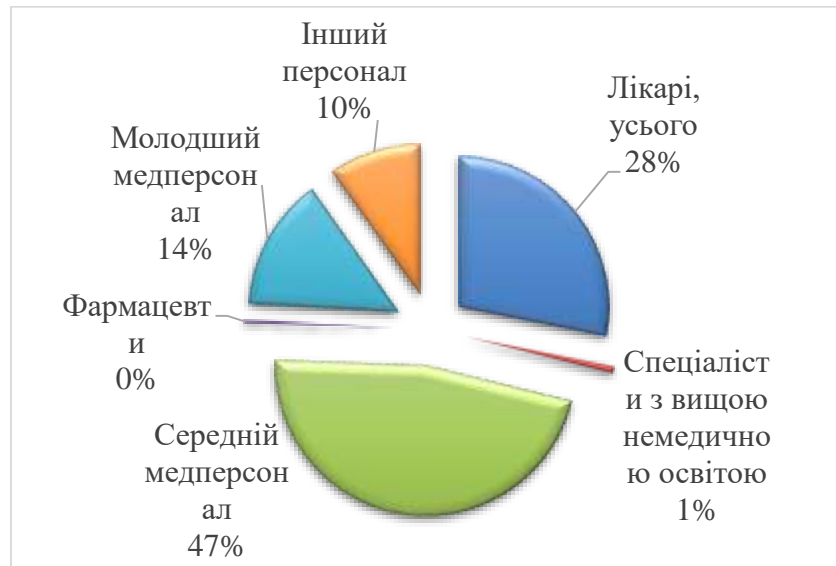


Рис. 2.5. Розподіл персоналу за категоріями відповідно до штатного розпису КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» станом на 31.12.23 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

У вивченні структури та руху персоналу в даній установі велика увага приділяється реалізації плану з підготовки та підвищення кваліфікації працівників прямо в установі, а також виконанню робіт з профорієнтації молоді.

Для оцінки якості розстановки кадрів за посадами використовується показник, який розраховується шляхом сумування числа спеціалістів із вищою освітою, що обіймають керівні та інженерно-технічні посади, та подальшого поділу цього результату на загальну кількість посад, які вимагають заміни фахівцями. Приклад розрахунку цього показника для КНП наведено в таблиці 2.5.

На підставі даних таблиці 2.5. ми можемо визначити показник якості розстановки спеціалістів за посадами, використовуючи формулу [52].

$$Пд = (П(2.1)+П(3.2))/(П(1.1)+П(1.2)) * 100\% \quad (2.2)$$

де $П(i,j)$ – елемент табл. 2.5., що утворюється на перехресті i -ї строки і j -го стовбця ($i=1,2,3; j=1,2$)

Відповідно показник якості розстановки за посадами КНП :

$$Pd = (202+394)/(206+445)*100\% = 91,6\%$$

Таблиця 2.5

Розрахунок якості розстановки кадрів по КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги»

Показники	Посади		
	які вимагають заміщення фахівцями		Які не вимагають вищої, середньої спеціальної освіти
	з вищою освітою	з середньою спеціальною освітою	
1. Кількість посад	502	832	408
2. Заповнені працівниками з освітою			
- вищою	494	76	–
- середньо-спеціальною	7	751	39
3. Всього фахівців	501	827	39

Примітка. Розраховано автором за даними КНП

Отже, розстановка кадрів у КНП є якісною, а працівники відповідають посадам, які вони займають. Це є позитивним фактором, який сприятиме розвитку закладу.

У роботі з персоналом адміністрація КНП керується колективним договором, в який внесено зміни у зв'язку із зміною системи фінансування та можливістю застосування нових підходів до оплати праці працівників. Ці зміни стосуються положень про оплату праці, надбавок, додаткової винагороди та матеріальної допомоги.

Управління персоналом у КНП здоров'я в умовах воєнного стану вимагає від керівництва не тільки високого професіоналізму, але і особливого стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Здоров'я населення стає ключовим активом, і в цей час надто важливо забезпечити ефективне функціонування медичної системи. Розглянемо деякі особливості управління персоналом в цих важливих умовах.

1. Мобілізація та готовність. В умовах воєнного стану персонал повинен бути мобільним та готовим до невідкладного реагування. Управління має організувати тренінги та вправи, щоб забезпечити високий рівень готовності медичного персоналу до надзвичайних ситуацій.

2. Оптимізація ресурсів. Війна призводить до обмежених ресурсів, і управління персоналом повинно ефективно розподіляти медичних працівників та матеріальні ресурси. Оптимізація процесів та прискорення вирішення нагальних завдань стає важливою складовою.

3. Психологічна підтримка. Медичний персонал у воєнних умовах стикається із стресом та травматичними ситуаціями. Управління має впроваджувати програми психологічної підтримки для збереження емоційного здоров'я працівників.

4. Комунікація та координація. Ефективна комунікація між лікарнями, лікарями та іншими медичними працівниками є ключем до успішної боротьби з надзвичайними ситуаціями. Управління повинно забезпечити належний рівень координації та обміну інформацією.

5. Створення резерву. Створення медичного резерву та розгортання його в критичних областях є важливим аспектом управління персоналом. Гнучкість та здатність швидко мобілізувати додатковий персонал стають визначальними.

6. Технологічні Інновації. Використання сучасних технологій, таких як телемедицина та високотехнологічне обладнання, дозволяє забезпечити якісну допомогу та здійснювати консультації на відстані.

7. Оптимізація робочого часу. Умови воєнного стану можуть вимагати довших робочих годин та періодів служби. Управління повинно бути витонченим у розподілі робочого часу, щоб уникнути перевтомленості та забезпечити ефективність.

Управління персоналом у КНП під час воєнного стану вимагає відповідальності, стратегічного мислення та готовності до надзвичайних ситуацій. Забезпечення найвищого рівня медичної допомоги в цей важкий період є ключовим

завданням, а вправне управління персоналом грає важливу роль у досягненні цієї мети.

2.3. Стратегія управління мотивацією персоналу

Управління мотивацією персоналу є одним з найважливіших аспектів управління будь-якою організацією, включаючи заклади охорони здоров'я. Мотивовані працівники більш схильні до ефективної праці, інновацій та дотримання високих стандартів якості.

Система мотивації та стимулювання праці в закладах охорони здоров'я змінюється під впливом двох основних факторів: змін ринкового середовища та змін цінностей працівників. Ринкове середовище стає все більш конкурентоспроможним, що вимагає від закладів охорони здоров'я підвищення ефективності своєї діяльності. Це, в свою чергу, вимагає підвищення мотивації персоналу. Зміни цінностей працівників також впливають на систему мотивації. Працівники все більше цінують такі фактори, як справедливість, гнучкість та можливість професійного розвитку.

Оплата праці в установі здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

Управління мотивацією персоналу в комунальних некомерційних закладах охорони здоров'я представляє собою складний завдання, яке визначається рядом особливостей та викликів. Однією з ключових проблем є нестабільність фінансового становища закладів охорони здоров'я. Під впливом цього фактору може виникати ситуація, коли зарплати та інші матеріальні стимули для працівників стають об'єктом скорочень або нещодавніх змін. Це, в свою чергу, може призвести до втрати мотивації та зниження продуктивності персоналу.

Другим важливим аспектом є великий обсяг роботи та підвищена відповідальність, які лежать на плечах медичних працівників. Постійна напруга та високий рівень відповідальності можуть викликати перевтому та стрес, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію та загальний стан здоров'я. Для успішного

управління мотивацією важливо враховувати ці фактори, шукаючи ефективні стратегії для зменшення ризику виникнення подібних проблем та підтримки психологічного комфорту працівників.

Нестача кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я є третім важливим викликом. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників призводить до підвищеного навантаження на існуючий персонал, що, в свою чергу, може викликати стрес, втому та втому. Для подолання цієї проблеми, управління повинно шукати стратегії по залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також розробляти заходи для оптимізації робочого процесу та зменшення навантаження на працівників.

Система оплати праці медичного персоналу в КНП регулюється Законом України «Про оплату праці» [35], постановами Кабінету Міністрів України ««Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» від 12 січня 2022 р. № 2» [15], ««Деякі питання оплати праці медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я» від 13.01.2023 № 28» [14].

Основною формою оплати праці медичного персоналу в державних та комунальних лікарнях є посадовий оклад (тарифна ставка). Посадовий оклад встановлюється в залежності від посади, кваліфікації та стажу роботи працівника.

Крім посадового окладу, медичному персоналу можуть виплачуватися надбавки, доплати та премії (рис. 2.6).

Премії можуть виплачуватись за: виконання планових завдань; підвищення ефективності роботи; заохочення творчого підходу до роботи; заохочення інноваційної діяльності.

Розміри надбавок, доплат та премій встановлюються колективним або трудовим договором.

У 2023 році мінімальна зарплата медичного працівника в державних лікарнях становить 13500 гривень для молодших спеціалістів з медичною освітою та 20000 гривень для лікарів.



Рис. 2.6. Перелік основних доплат та надбавок медичного персоналу.

Примітка. Складено автором.

Уряд гарантує мінімальні розміри зарплат, при цьому не визначає, які саме надбавки та доплати включаються до цих сум. Відповідно до пункту 5 підпункту 1 Постанови № 28, при розрахунку мінімального розміру заробітної плати працівника для забезпечення її мінімального рівня враховують основну, додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Таким чином, нарахована мінімальна зарплата у розмірі 20 000 і 13 500 гривень може включати в себе всі можливі підвищення, доплати, надбавки та премії¹.

Зазначена постанова не включає конкретних погодинних розмірів зарплат, але визначає принцип оплати праці медичних, фармацевтичних працівників і фахівців з реабілітації, які працюють неповний робочий день або неповний робочий тиждень. Згідно з цим документом, оплата праці таких працівників повинна бути пропорційною виконаній нормі праці, враховуючи встановлені розміри зарплат.

¹ Посадовий оклад медичного працівника: як формується. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1803-posadoviy-oklad-lkaryya-yak-formutsya>

«Якщо працівник виконує роботу не на повну ставку, оплата праці в перерахунку на відпрацьований час не може бути меншою, ніж рівень, визначений у Постанові № 28. Така сама норма застосовується, якщо працівники не виконують у повному обсязі встановлену норму тривалості робочого часу» [14].

Постанова № 28 визначає лише мінімально гарантований рівень зарплати для медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації, не встановлюючи фіксований розмір. Керівник закладу охорони здоров'я має можливість збільшувати цей рівень в залежності від фінансових можливостей закладу. Більше того, документ містить вимогу щодо диференціації заробітних плат для медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації.

Керівництво КНП прагне забезпечити диференціацію через встановлення доплат і надбавок в межах фонду оплати праці. При цьому враховується складність, відповідальність та умови виконуваної роботи, а також кваліфікацію працівника і результати його роботи. Однак на практиці фінансові ресурси обмежені та не дозволяють у повній мірі здійснювати зазначену диференціацію.

Інформація табл. 2.6 демонструє розмір середньомісячної заробітної плати у КНП у 2019-2022 роках.

Заробітна плата працівників лікарні зросла в усіх категоріях у період з 2019 по 2022 рік. Найвищий темп зростання заробітної плати спостерігався у 2022 році, коли вона зросла на 47%. У 2022 році заробітна плата лікарів становила 17165 гривень, а заробітна плата молодших спеціалістів з медичною освітою становила 9686 гривень.

Збільшення заробітної плати в 2022 р. було пов'язано з підвищенням мінімальних зарплат в Україні та додатковими надбавками, які були встановлені для медичного персоналу в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.6

Розмір середньомісячної заробітної плати на КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги»

	2019	2020	2021	2022	Індекс росту (спаду)
Середньооблікова кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	1506	1508	1514	1480	0,93
Фонд оплати праці усіх працівників, млн.. грн.	162,9	170,5	182,7	304,9	1,87
Середньомісячна заробітна плата усіх працівників, грн.	9014	9422	10054	17165	1,90

Примітка. Складено автором на основі даних КНП

Незважаючи на збільшення заробітної плати, вона все ще залишається відносно низькою, особливо в порівнянні з заробітною платою в інших галузях економіки України.

Структура додаткової заробітної плати товариства наведена на рис. 2.7. Варто зазначити, що фонд додаткової заробітної плат на підприємстві зріс за 2022 р. (порівняно з 2021 на 1169,8 тис. грн.). Сума виплачених премії протягом трьох останніх років дуже незначна. В середньому на одного працівника у 2022 р. премія складала 143,75 грн. в місяць. У структурі додаткової заробітної плати значно переважає оплата за невідпрацьований час, зокрема компенсація основної та додаткової відпустки, що передбачено чинним законодавством.

Узагальнюючи, управління мотивацією персоналу в КНП потребує глибокого розуміння та врахування особливостей фінансової стійкості, робочого навантаження та кадрового потенціалу в галузі охорони здоров'я. Розробка і впровадження ефективних стратегій управління цими факторами є ключем до підтримки високого рівня мотивації та продуктивності працівників у цій сфері.

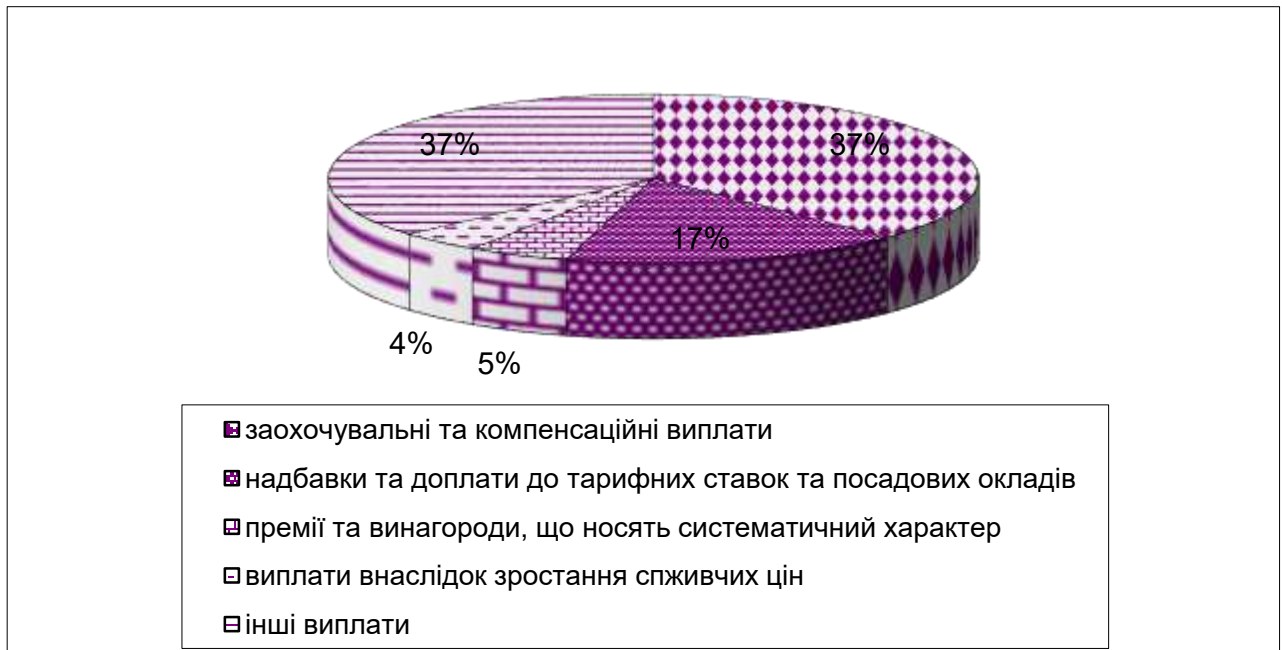


Рис. 2.7. Структура додаткового фонду заробітної плати КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» у грудні 2019 р.

Примітка. Складено на основі [39]

Незважаючи на ці особливості, існує ряд заходів, які можуть допомогти підвищити мотивацію персоналу в закладах охорони здоров'я в Україні. До таких заходів можна віднести:

Створення справедливої та прозорої системи оплати праці. Це важливо для того, щоб працівники відчували, що їхня праця цінується.

Забезпечення належних умов праці та професійного розвитку працівників. Це допоможе працівникам відчувати себе задоволеними своєю роботою.

Створення позитивного психологічного клімату в закладі. Це важливо для того, щоб працівники відчували себе комфортно та безпечно на роботі.

Деякі конкретні приклади заходів, які можуть бути реалізовані в закладах охорони здоров'я в Україні для підвищення мотивації персоналу:

Впровадження системи матеріального стимулювання, яка враховує індивідуальні та колективні результати праці.

Проведення регулярних атестацій працівників з метою їхньої професійної

оцінки та розвитку.

Залучення працівників до процесу управління закладом.

Створення умов для професійного розвитку працівників, в тому числі через участь у семінарах, тренінгах та інших навчальних заходах.

Створення сприятливого психологічного клімату в закладі, що передбачає атмосферу взаємоповаги, підтримки та співпраці.

Важливо, щоб заходи щодо підвищення мотивації персоналу були комплексними та враховували конкретні потреби та особливості конкретного закладу охорони здоров'я.

Таким чином для подальшого підвищення мотивації медичного персоналу необхідно продовжувати підвищувати заробітну плату та впроваджувати інші заходи, такі як забезпечення належних умов праці, професійний розвиток працівників та створення позитивного психологічного клімату в закладі.

Висновки до 2 розділу

КНП є успішною організацією, яка надає широкий спектр медичних послуг населенню Львова та області. КНП має позитивний фінансовий результат, а його діяльність є стабільною та динамічною.

Організаційна структура КНП є добре продуманою та ефективною. Вона забезпечує належний рівень управління та контроль за наданням медичних

Аналіз кадрового складу КНП у 2020-2023 роках показує, що протягом досліджуваного періоду кількість штатних посад лікарів скоротилась до 635,5 (станом на 31.12.2020) до 632,5 (станом на 31.12.2021), тоді як кількість штатних посад середнього медичного персоналу не змінилась – 815,5. Кількість вакантних посад лікарів на кінець 2021 р. становила 0,75; кількість посад, зайнятих зовнішніми сумісниками – 27,25 (71 особа). Рівень атестації як лікарів, так і середнього медичного персоналу залишається стабільним протягом тривалого періоду: атестовано 90,9% лікарів та 77,3% середнього медичного персоналу.

Атестація лікарів та середнього медичного персоналу є важливим інструментом для забезпечення якості медичної допомоги. Вона дозволяє оцінити професійну підготовку та кваліфікацію працівників, а також визначити їхні потреби у підвищенні кваліфікації. У КНП рівень атестації лікарів та середнього медичного персоналу є високим.

Ці дані свідчать про те, що в КНП приділяється значна увага підвищенню кваліфікації працівників. Це є запорукою надання якісних медичних послуг.

Таким чином, КНП має достатню кількість лікарів та середнього медичного персоналу для забезпечення потреб населення у медичних послугах.

Управління мотивацією персоналу є важливим завданням для будь-якого закладу охорони здоров'я, включаючи комунальні некомерційні підприємства.

Управління мотивацією персоналу в комунальних некомерційних закладах охорони здоров'я представляє собою складний завдання, яке визначається рядом особливостей та викликів.

Основною формою оплати праці медичного персоналу в державних та комунальних лікарнях є посадовий оклад.

Крім посадового окладу, медичному персоналу можуть виплачуватися надбавки, доплати та премії.

У 2022 році заробітна плата працівників лікарні зросла в усіх категоріях, але все ще залишається відносно низькою, особливо в порівнянні з заробітною платою в інших галузях економіки України.

Для подальшого підвищення мотивації медичного персоналу необхідно продовжувати підвищувати заробітну плату та впроваджувати інші заходи, такі як забезпечення належних умов праці, професійний розвиток працівників та створення позитивного психологічного клімату в закладі.

РОЗДІЛ III

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
КОМУНАЛЬНОМУ НЕКОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
«ЛЬВІВСЬКЕ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ ОБ'ЄДНАННЯ
«БАГАТОПРОФІЛЬНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІНТЕНСИВНИХ
МЕТОДІВ ЛІКУВАННЯ ТА ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»**

3.1. Оцінка ефективності управління персоналом

У сучасних умовах система охорони здоров'я, однією з ключових передумов для успішного функціонування та інноваційного розвитку закладу є впровадження ефективної системи управління. Формування такої системи управління персоналом стає стратегічно важливою задачею, оскільки вона повинна відповідати концепції підняття економіки закладу та переходу його до нового якісного рівня.

Створення ефективної системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я вимагає не лише поліпшення науково-дослідної роботи в цьому напрямку, але й урахування специфіки управлінської праці та складності оцінки її результативності.

Оцінка якості управлінської діяльності менеджера з персоналу в закладі охорони здоров'я визначається такими показниками, як активність, організованість, спрямованість, мотивація, повага до підлеглих, відданість і лояльність. Ці показники можуть служити орієнтиром для вибору правильних методів впливу.

Важливо враховувати, що кількісна оцінка цих критеріїв у зв'язку зі специфікою управлінської праці в закладі охорони здоров'я та складністю оцінки результативності може бути практично неможливою.

Якість персоналу в закладі охорони здоров'я, перш за все, визначається його професіоналізмом, який включає рівень знань, майстерність, отримані навички та накопичений досвід у конкретній сфері діяльності.

У контексті організації роботи закладу охорони здоров'я якість управління визначається мірою наближення до основної мети – забезпечення найвищого рівня медичної допомоги. Розвиток систем управління в охороні здоров'я орієнтується на досягнення кінцевих результатів, тому формулювання цілей пов'язані з цими результатами.

Надзвичайно важливо правильно формулювати мету, оскільки помилки у цьому можуть призвести до підміни основних цілей менш важливими. Втрата головної мети може призвести до того, що інші цілі стають самоціллю, зокрема, або акцентування уваги на головній меті може зменшити важливість інших цілей, які впливають на реалізацію цієї головної мети.

Динамічність, альтернативність і повнота інформаційного забезпечення дозволяють управлінським кадрам ефективно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації закладу охорони здоров'я.

Оцінка якості та ефективності системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я включає багато критеріїв, таких як продуктивність праці, ефективність, інтенсивність, напруженість праці, ефективізація праці, плідність праці, соціально-економічний ефект праці.

Ефективність управління персоналом організації закладу охорони здоров'я суттєво визначається діяльністю власної служби управління персоналом. Ключову роль в цьому відіграє якісний персонал, обладнаний високим рівнем професійної підготовки, загальної культури і соціальної відповідальності. Знання передового досвіду, методик підприємництва та технологій виробництва також є важливими компонентами ефективного виконання завдань та досягнення цілей організації в охороні здоров'я.

Відповідно до наших уявлень постає і актуальне питання про розробку класифікації чинників, що впливають на якість і ефективність управління персоналом.

Для виявлення ефективності та якості управління персоналом у КНП (лікарні) важливо детально розглянути систему чинників, які впливають на ці аспекти, як вказано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Чинники ефективності управління персоналом КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги»

Група факторів	Характеристика	Субфактори
Фізіологічні та соціально-демографічні	Визначають індивідуальні особливості працівників, їхні фізичні і розумові здібності, а також соціальне становище в суспільстві.	Стать, вік, чисельність персоналу, стан фізичного і духовного здоров'я працівника, інтелектуальні здібності, фізичні характеристики, прийом і аналіз інформації про характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища.
Професійно-кваліфікаційні	Характеризують рівень підготовки та професійних навичок працівників.	Система навчання персоналу, кваліфікація, рівень і профіль освіти, компетентність, професіоналізм та ін.
Організаційно-технічні	Пов'язані з характером і змістом праці, рівнем технічної оснащеності праці, використанням науково-технічних досягнень.	Характер і зміст вирішуваних завдань, рівень складності праці, рівень технічної озброєності праці, рівень використання науково-технічних і технологічних досягнень та ін.
Організаційно-управлінські	Визначають структуру та методи управління персоналом, умови праці, систему стимулювання.	Умови праці, склад і структура управління, співвідношення чисельності різних категорій персоналу, система переказів і переміщення трудових ресурсів, обсяг організації, розпорядок роботи, трудовий стаж роботи, методи і стиль управління, рівень і технологія використання персоналу і ін.
Соціально-економічні	Впливають на рівень життя і добробуту працівників.	Матеріальне і нематеріальне стимулювання, страхування життя і здоров'я працівника, страхування фінансових ризиків працівника, соціальні пільги, загальний рівень культури і освіти кадрів, якість трудового життя та ін.
Соціально-психологічні	Характеризують психологічний клімат в колективі, лояльність і відданість працівників організації.	Моральний клімат в колективі, психосоціофізіологічний стан працівника, лояльність і відданість персоналу, соціальне становище працівника організації, роль в суспільстві і визнання, організаційна культура організації та ін.
Хронотопічні	Пов'язані з місцезнаходженням організації, витратами часу на дорогу до роботи, рівнем конкуренції та ін.	Місцезнаходження організації, витрати часу на дорогу від місця проживання до організації, рівень конкуренції, рівень інфляції, рівень безробіття, диференціація доходів працівників, акціонування організації та ін.

Примітка. Складено автором на основі [9, с. 311]

Під час оцінювання ефективності управління персоналом у КНП слід надавати особливу увагу таким важливим аспектам:

1. Уточнення мети і завдань дослідження:
 - Покладення чіткої мети і завдань в галузі дослідження в охороні здоров'я.
2. Визначення комплексу заходів для досягнення цілей:
 - Визначення необхідних заходів і ресурсів для успішної реалізації цілей.
3. Встановлення реалістичних термінів:
 - Установлення конкретних термінів досягнення цілей з урахуванням наявних фінансових ресурсів.
4. Методи контролю за реалізацією завдань:
 - Розробка ефективних методів і засобів для систематичного контролю на всіх рівнях управління.
5. Формування адекватних цілей і принципів кадрової політики:
 - Вироблення цілей та принципів кадрової політики, що відповідають стратегії організації.

Щоб уникнути суб'єктивізму і підвищити якість управління персоналом у закладі охорони здоров'я, рекомендації включають:

1. Неперервне навчання і оцінка фахівців:
 - Забезпечення постійного навчання та оцінки компетентності медичного персоналу.
2. Відповідність вимогам інноваційної економіки:
 - Адаптація системи оцінки до вимог сучасної інноваційної медицини.
3. Залучення експертних груп:
 - Використання експертних груп для проведення оцінки якості та ефективності управління персоналом.
4. Наукове обґрунтування прийнятих рішень:
 - Обґрунтування рішень, прийнятих після оцінювання, науковими даними та аргументами.
5. Розвиток науково обґрунтованих критеріїв для кадрової політики:

- Активізація кадрової політики для розробки науково обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності медичного персоналу.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення управління персоналом в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Виникнення кризових ситуацій можливе на будь-якій стадії розвитку нашого медичного закладу. Тому розробка ефективної кадрової політики на сучасному закладі повинна здійснюватися з урахуванням цієї ймовірності, тобто мати антикризову спрямованість. Одержання якісного медичного обслуговування для наших пацієнтів залежить від нашої здатності ефективно реагувати на можливі кризові ситуації.

Середовище, в якому функціонує наш медичний заклад, постійно змінюється. Аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища з позицій виявлення напрямів їх змін є важливим для своєчасного коригування або навіть перегляду стратегії нашого закладу і системи управління персоналом. Наша спроможність адаптуватися до нових викликів і змін в середовищі безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг.

Таким чином, перед тим як розробляти і, що найважливіше, реалізовувати антикризові програми і стратегію, необхідно цілі, на які буде спрямована стратегія нашого медичного закладу. Виникнення кризи в сфері охорони здоров'я може бути схематично представлено у вигляді ланцюга обставин, де нові чи змінені фактори впливають на наш заклад. Здатність ефективно реагувати на ці фактори визначає нашу здатність уникнути або пом'якшити кризові ситуації в медичній практиці.

Таким чином, антикризове управління в у КНП має передбачати:

- **Аналіз стану макро-мікросередовища і визначення місії закладу:**
 - оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть впливати на наш медичний заклад;

- визначення переважної місії закладу, спрямованої на забезпечення якісної медичної допомоги.
- **Вивчення економічного механізму кризових ситуацій та створення системи моніторингу:**
 - розробка системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища для вчасного виявлення сигналів загрози та ризику кризи;
 - розуміння економічних процесів, які можуть викликати кризові ситуації в охороні здоров'я.
- **Стратегічний контролінг та стратегія запобігання кризі:**
 - систематичний стратегічний аналіз для визначення можливих загроз та розробки стратегій попередження кризових ситуацій;
 - реалізація стратегій відвертання та передбачення можливих кризових сценаріїв.
- **Оперативний контролінг та аналіз фінансового стану:**
 - оцінка фінансового стану медичного закладу та виявлення можливих фінансових труднощів;
 - розробка та впровадження оперативних заходів для уникнення банкрутства та забезпечення фінансової стійкості.
- **Розробка політики умов кризи та виведення з неї закладу:**
 - визначення стратегій та тактик поведінки медичного закладу в умовах кризи;
 - ефективне управління кризовою ситуацією та виведення закладу на шлях відновлення.
- **Постійний облік ризиків та заходи з їх зниження:**
 - систематичний моніторинг ризиків, пов'язаних з медичною діяльністю;
 - розробка та впровадження стратегій зменшення ризиків для забезпечення стійкості медичного закладу.

Основним завданням управління персоналом в період кризи в нашому закладі охорони здоров'я є збереження або підвищення продуктивності праці медичного персоналу. У цьому контексті особливу вагу має зміна системи матеріальної мотивації. Наша установа стикається з серйозними кадровими викликами в умовах кризи, такими як незадоволення існуючою оплатою праці, соціально-психологічна напруженість в колективі та відтік кваліфікованого персоналу.

У період економічної кризи важливість управління персоналом зростає, оскільки ефективна взаємодія з персоналом ускладнюється збільшенням рухливості кадрів та зниженням мотивації через інфляцію та зростання цін на споживчому ринку. Тому в умовах кризи важливість системи управління персоналом в нашому закладі стає надзвичайно актуальною, змушуючи адміністрацію дбати про комплексне використання методів управління кадрами.

Враховуючи цю потребу, виникає необхідність в розробці інструментів управління персоналом, спрямованих на задоволення потреб нашого закладу в якісній та кількісній робочій силі, а також на привертання та утримання кваліфікованих кадрів. У практичній діяльності виділяють три типи інструментів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. З урахуванням особливостей нашого дослідження, акцент робиться на деталях економічних інструментів, таких як техніко-економічний аналіз, матеріальне стимулювання та інші.

В цілому, при проведенні аналізу ролі економічних інструментів в ефективному функціонуванні управління персоналом в умовах кризи, можна виділити ряд їхніх позитивних та негативних аспектів (табл. 3.2). Отже, система оплати праці залишається ключовим інструментом дії та управління персоналом на нашому закладі охорони здоров'я.

Інформація табл. 3.2. вказує на ключові позитивні та негативні впливи економічних інструментів на функціонування системи управління персоналом у нашому закладі охорони здоров'я під час кризових ситуацій.

Таблиця 3.2.

Позитивний і негативний вплив дій економічних інструментів на функціонування системи управління персоналом у КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» в умовах кризи

Позитивний вплив	Негативний вплив
1. Зростання заробітної плати	1. Заморожування зарплати
1.1. Індексація зарплати з урахуванням інфляції та збільшення обсягів виробництва	1.1. Фіксована зарплата на мінімальному рівні в галузі
1.2. Розвиток форм додаткової заробітної плати з врахуванням умов праці та кваліфікації	1.2. Централізований розподіл винагороди дирекцією
1.3. Наявність чіткого положення про оплату праці	1.3. Відсутність чіткого положення про оплату праці
2. Розвиток системи преміювання з прибутку	2. Ліквідація системи преміювання з прибутку
2.1. Розподіл премії з прибутку підприємства у вигляді відсотка до посадового окладу	2.1. Епізодичне преміювання персоналу з фонду оплати праці без врахування прибутку
2.2. Розподіл премії за кінцевим результатом діяльності підрозділів і усередині самого колективу	2.2. Централізований розподіл премії пропорційний посадовим окладам
2.3. Розвиток виплат матеріальної допомоги з прибутку з урахуванням особи працівника і різних ситуацій	2.3. Припинення виплат матеріальної допомоги або її надання тільки в надзвичайних обставинах
2.4. Наявність чіткого положення про преміювання	2.4. Відсутність положення про преміювання
3. Розвиток соціального і медичного забезпечення	3. Ігнорування соціального і медичного забезпечення
3.1. Створення недержавного пенсійного фонду або додаткова виплата пенсії коштом підприємства	3.1. Використання тільки державного пенсійного забезпечення
3.2. Страхування працівників коштом підприємства	3.2. Ліквідація або відсутність страхування працівників коштом підприємства
3.3. Забезпечення працівників безкоштовним або частково сплаченим фірмовим одягом і взуттям, харчуванням, транспортом	3.3. Ліквідація або відсутність забезпечення фірмовим одягом, хварчуванням і транспортом

Примітка. Розроблено автором на основі: [15]

Управління персоналом в закладах охорони здоров'я в умовах кризи має ряд особливостей, які обумовлені специфікою галузі.

По-перше, зростають вимоги до якості медичних послуг, які повинні надаватися в умовах обмежених ресурсів. Це означає, що керівникам закладів охорони здоров'я необхідно забезпечити ефективну роботу персоналу, незважаючи на нестачу фінансів, медикаментів та обладнання.

По-друге, змінюється пріоритетність діяльності закладів охорони здоров'я. У період кризи заклади охорони здоров'я зосереджуються на наданні найнеобхідніших послуг, таких як надання невідкладної медичної допомоги, лікування травм та захворювань, які загрожують життю та здоров'ю. Це означає, що персоналу може бути доручено виконання нових завдань, які не входили в його сферу відповідальності до кризи.

По-третє, збільшується навантаження на персонал, який повинен працювати в умовах стресу та підвищеної відповідальності. Медичний персонал стикається з підвищеним ризиком зараження хворобами, травмування та навіть загибелі. Це може призвести до виникнення стресу, вигорання та інших психологічних проблем.

У цих умовах ефективне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення стабільної роботи закладів охорони здоров'я.

Економічні інструменти управління персоналом є одними з найважливіших засобів мотивації та стимулювання працівників. Вони дозволяють керівникам закладів охорони здоров'я в умовах кризи досягти таких цілей, як: забезпечення стабільної заробітної плати та соціальних гарантій працівникам; збереження кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я; підвищення мотивації працівників.

У період кризи працівники можуть відчувати нестабільність та тривогу щодо свого майбутнього. Стабільне матеріальне забезпечення допоможе їм впоратися з цими емоціями та підвищить їхню мотивацію до роботи.

У період кризи працівники можуть шукати нові можливості працевлаштування, щоб забезпечити собі стабільний дохід. Стабільне матеріальне забезпечення та соціальні гарантії допоможуть залучити та утримати працівників у закладі охорони здоров'я.

У період кризи від працівників закладу охорони здоров'я вимагається надавати якісні медичні послуги в умовах обмежених ресурсів. Економічні інструменти управління персоналом можуть використовуватися для стимулювання працівників до високоякісного виконання своїх обов'язків, наприклад, шляхом встановлення премій за виконання показників якості. До позитивного впливу економічних інструментів на функціонування системи управління персоналом КНП в умовах кризи можна віднести такі фактори:

- зростання заробітної плати сприяє підвищенню рівня життя працівників та їхньої мотивації до праці;
- розвиток системи преміювання з прибутку дозволяє винагороджувати працівників за їхні досягнення та стимулювати їх до ефективної роботи;
- розвиток соціального і медичного забезпечення забезпечує працівникам додатковий захист та сприяє їхній задоволеності роботою.

Економічні інструменти управління персоналом можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на функціонування системи управління персоналом КНП в умовах кризи.

До негативного впливу можна віднести такі фактори, як: заморожування зарплати, ліквідація системи преміювання, ігнорування соціального і медичного забезпечення.

У період кризи працівники можуть відчувати нестабільність та тривогу щодо свого майбутнього. Стабільне матеріальне забезпечення є важливим фактором мотивації працівників. Заморожування зарплати може призвести до зниження рівня життя працівників, що може негативно позначитися на їхній мотивації до праці.

Преміювання є одним із важливих інструментів мотивації працівників. Ліквідація системи преміювання може призвести до зниження мотивації працівників до високоякісного виконання своїх обов'язків.

У період кризи працівники можуть відчувати підвищену потребу в соціальному захисті. Ігнорування соціального і медичного забезпечення може призвести до зниження задоволеності працівників роботою та їхньої лояльності до закладу охорони здоров'я.

Управління досліджуваним закладом охорони здоров'я в умовах кризи повинно бути спрямоване на мінімізацію негативного впливу економічних інструментів на систему управління персоналом. Для цього необхідно:

- забезпечувати справедливу та конкурентоспроможну заробітну плату працівникам;
- розвивати систему преміювання з урахуванням індивідуальних досягнень працівників та результатів роботи закладу охорони здоров'я;
- забезпечувати працівників соціальними гарантіями та медичним обслуговуванням.

Ось кілька конкретних прикладів того, як економічні інструменти можуть використовуватися для ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я в умовах кризи:

- Зростання заробітної плати може бути забезпечено за рахунок:
 - індексації зарплати з урахуванням інфляції;
 - розвитку форм додаткової заробітної плати, наприклад, надбавок за стаж, кваліфікацію, складність та напруженість праці;
 - впровадження системи оплати праці, яка враховує індивідуальні досягнення працівників.
- Розвиток системи преміювання з прибутку може бути забезпечено за рахунок розподілу:
 - премії з прибутку підприємства у вигляді відсотка до посадового окладу;

- премії за кінцевим результатом діяльності підрозділів і усередині самого колективу;
- виплат матеріальної допомоги з прибутку з урахуванням особи працівника і різних ситуацій.
- Розвиток соціального і медичного забезпечення може бути забезпечено за рахунок:
 - створення недержавного пенсійного фонду або додаткової виплати пенсії коштом підприємства;
 - страхування працівників коштом підприємства;
 - забезпечення працівників безкоштовним або частково сплаченим фірмовим одягом і взуттям, живленням, транспортом.

Важливо, щоб економічні інструменти управління персоналом використовувалися в комплексі, з урахуванням конкретних умов роботи закладу охорони здоров'я. Це дозволить забезпечити ефективне управління персоналом і стабільну роботу закладу в умовах кризи.

КНП повинен розглядати важливість адекватної оплати праці як ключовий елемент привертання та утримання висококваліфікованих фахівців, особливо в період економічних труднощів. Заробітна плата має бути у такому розмірі, щоб привертати фахівців необхідної кваліфікації і забезпечувати їхнє утримання.

Важливо визначити, що заробітна плата повинна становити від 70% до 90% від загального доходу працівника. Розмір цієї ставки повинен відповідати рівню відповідальності та сукупній ефективності працівника в контексті виробничого процесу.

Система оплати керівників повинна бути спрямована на стимулювання їхньої праці на всіх рівнях управління, починаючи від нижніх рівнів і закінчуючи вищими керівниками, такими як президент фірми, директор підприємства та їхні заступники. Важливо враховувати, що стимулювання керівників є ключовим

елементом незалежно від форми власності. Держава, приватні власники та акціонери мають спільний інтерес у досягненні високих показників доходності та ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

У системі оплати керівництва в лікарні важливо враховувати індивідуальні особливості та вагу їхньої ролі в ефективності управління. Індивідуалізація базується на оцінці трудових досягнень адміністративних працівників, але важливо вирішити проблему забезпечення взаємозв'язку між їхньою індивідуальною ефективністю та співпрацею з іншими відділами.

У США вже існує практика створення преміального фонду на підприємствах, де загальна сума формується залежно від показників ефективності всіх служб і підрозділів, але розподіл відбувається на основі індивідуальних досягнень менеджерів.

Аналізуючи існуючу систему оплати праці персоналу КНП, ми пропонуємо систему додаткової оплати. Ця система передбачає створення фонду додаткової заробітної плати, який нараховується по відділах в розмірі до 25% фонду заробітної плати. Розмір цього фонду залежить від фактичних показників роботи відділу порівняно з плановими, на основі звітних даних. Керівники відділів розподіляють додаткову заробітну плату, враховуючи виробничі показники працівників, складність та умови праці.

Ми вважаємо, що ця система додаткової оплати праці істотно підвищить мотивацію медичного персоналу. Впровадження цієї системи, а також більше визначеної ролі керівників в розподілі додаткової оплати, дозволить поліпшити мотивацію працівників, зменшити незадоволення оплатою праці (навіть у кризові періоди, залишаючи на увазі проблему затримки виплат), та зняти соціально-психологічну напруженість в колективі. Це свідчить про те, що перегляд схеми матеріальної мотивації є важливим елементом управління персоналом лікарні, особливо в умовах кризи.

У системі управління персоналом лікарні важливо враховувати матеріальні стимули, які гарантують підтримку лояльності медичного персоналу. Проте, однаково важливою є і моральна мотивація, особливо в умовах кризи, яка може відіграти ключову роль у утриманні кваліфікованих фахівців.

У сфері охорони здоров'я виявляється нова концепція соціальної політики, відома як кафетерійна система. Згідно з цією концепцією, лікарня може створити кошик соціальних пільг на певну суму, яку працівник може самостійно вибирати, адаптуючи їх відповідно до власних потреб і в межах бюджету, що надає можливість створювати для себе індивідуальний "соціальний меню".

Зарубіжний та вітчизняний досвід у гнучкому наданні соціальних пільг працівникам у межах існуючого бюджету є важливим в контексті управління лікарнею. Для оптимізації цього процесу рекомендується проводити опитування серед медичного персоналу щодо їхніх виборів у соціальних пільгах з представленого пакету. До можливих видів пільг можуть входити професійне навчання, медичне обслуговування, спорт, житло, відпочинок, компенсації за транспортні витрати та харчування. Забезпечення гнучких соціальних пільг відповідно до індивідуальних виборів сприятиме створенню сприятливого робочого середовища та підтримає задоволеність працівників лікарні.

Вплив продуктивності на розмір оплати праці медичних працівників може бути значущим та має велике значення для ефективності системи охорони здоров'я. Оплата праці у сфері медицини часто пов'язана з рядом факторів, включаючи рівень кваліфікації, досвід, спеціалізацію, відділення роботи та продуктивність.

Одним із ключових аспектів є те, що висока продуктивність медичних працівників може бути визнана і винагороджена через систему оплати праці. Продуктивність може бути вимірювана на різних рівнях, таких як кількість пацієнтів, обслугованих за певний період, ефективність лікування, відсоток успішних втручань, або інші ключові показники.

Заохочення високої продуктивності може відбуватися через різні механізми оплати, включаючи премії, бонуси або інші форми додаткової компенсації. Однак, важливо враховувати, що визначення продуктивності у сфері охорони здоров'я може бути складним завданням, оскільки воно часто пов'язане зі специфічними аспектами надання медичних послуг та якістю цих послуг.

Крім того, важливо забезпечувати справедливу та справедливую систему оплати праці, щоб уникнути негативних наслідків, таких як високий рівень стресу або невдоволення серед медичного персоналу. Враховуючи це, розробка ефективних стратегій оплати праці на основі продуктивності може сприяти вдосконаленню якості надання медичних послуг та підвищенню задоволення працівників в галузі охорони здоров'я.

В умовах кризи інноваційна схема мотивації медичних працівників може включати в себе кілька ключових елементів, спрямованих на підтримку та заохочення персоналу. Заходи, які можуть сприяти створенню більш стимулюючого середовища для медичного персоналу, що працює в умовах кризи представлені в табл. 3.3.

Заходи представлені в табл. 3.3 спрямовані на те, щоб:

- мотивувати медичний персонал до високоякісного виконання своїх обов'язків у складних умовах кризи;
- забезпечити медичний персонал гідною оплатою праці та соціальними гарантіями;
- захистити медичний персонал від негативних наслідків кризи, таких як стрес, вигорання та фізичне виснаження.

Важливо, щоб ці заходи були продумані та впроваджені з урахуванням конкретних умов роботи закладу охорони здоров'я та потреб медичного персоналу.

Таблиця 3.3.

Заходи щодо збереження кадрового потенціалу КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» в умовах кризи

Назва	Опис
Бонуси за високий ризик та ефективність	Надавати спеціальні бонуси медичному персоналу, яке працює безпосередньо з хворими на кризовому фронті. Визначити метрики ефективності та встановити бонусні стимули за досягнення цих метрик.
Підвищення оплати за перевантаження	Забезпечити систему підвищення оплати для медичного персоналу, яке працює в періоди перевантаження та епідемічних випадків.
Флексібельні робочі графіки та відпочинок	Надавати можливість персоналу вибирати більш гнучкі робочі графіки, щоб врахувати їхні особисті обставини під час кризи. Забезпечити додаткові можливості відпочинку та відновлення для зменшення стресу.
Розвиток та освіта	Запровадження програм розвитку та навчання для медичного персоналу, які можуть допомогти їм покращити свої навички та розширити знання. Пропонувати фінансування для участі в онлайн-курсах та конференціях.
Психологічна підтримка та допомога	Надавати доступ до психологічної підтримки та консультування для протидії стресу та вигорання. Створити мережу підтримки та сприяти взаємодопомозі серед колективу.
Інноваційні бонусні програми	Запровадити програми лояльності, де медичні працівники можуть збирати бонуси за свою працю, які потім можна обмінювати на подарунки, відпочинок чи інші пільги.

Примітка. Складено автором

У сфері охорони здоров'я, зокрема в лікарні, важливо розглядати антикризове управління персоналом як критичний аспект забезпечення якісної медичної

допомоги в умовах кризи. Специфіка цієї сфери вимагає уваги до низки чинників, які визначають організаційну поведінку персоналу КНП (комунального некомерційного підприємства) в умовах кризи. Табл. 3. 4 наводить систему чинників, які впливають на організаційну поведінку персоналу лікарні під час кризи.

Таблиця 3.4

Система чинників, що визначають організаційну поведінку персоналу КНП «Львівське територіальне медичне об'єднання «Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» в умовах кризи

Групи чинників	Чинники
Зовнішні	Ситуація на ринку праці
	Національне трудове законодавство
	Рівень регулювання соціально-трудоких відносин у галузі
	Стан економічної кон'юнктури
	Специфіка сфери діяльності лікарні
	Особливості кризової ситуації: новизна, раптовість виникнення, ступінь невизначеності, швидкоплинність розвитку, ступінь складності і небезпеки
Внутрішні	Ступінь підготовки працівників до роботи у кризовій ситуації
	Резерв часу на аналіз проблемної ситуації та прийняття рішення
	Обсяг інформації, необхідної для прийняття рішення, та темп її надходження
	Ступінь відповідності методів управління персоналом характеру і умовам розвитку кризової ситуації
	Компетентність керівництва і персоналу (професійна, соціальна, часова, інтелектуальна, ситуативна)
	Ступінь адекватності управлінських дій щодо управління персоналом
	Якісні характеристики кадрового потенціалу лікарні
	Функціональний стан працівників, їх здатність зберігати працездатність у стресових і небезпечних умовах діяльності
	Особистісна оцінка працівниками значущості ситуації

Примітка. Складено автором

Ці чинники визначаються як зовнішні (зовнішній ринок праці, економічна кон'юнктура) так і внутрішні (підготовка працівників, компетентність керівництва) і грають важливу роль у формуванні стратегій управління персоналом в умовах кризи в лікарні.

В умовах воєнного стану в Україні лікарні, як і інші організації, повинні адаптуватися до нових реалій. Для цього необхідно розробити дієву модель антикризового управління.

Одним із варіантів такої моделі є формування заздалегідь призначеної антикризової команди. Така команда повинна складатися з кваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи в умовах кризи. Команда повинна бути готова до будь-яких сценаріїв розвитку подій і розробити план дій на кожен із них.

У будь-якому випадку, ефективна модель антикризового управління у досліджуваному закладі охорони здоров'я визначається низкою стратегічних метоорієнтованих завдань. Пріоритетом є забезпечення безперебійної роботи лікарні та високоякісного надання медичних послуг пацієнтам. Це включає в себе розробку та впровадження ефективних систем управління ресурсами, організацію прозорих комунікаційних потоків із залученням персоналу та оптимізацію процесів медичної діяльності.

Другим важливим аспектом є захист працівників лікарні від негативних наслідків кризи. Це включає в себе вчасне інформування та надання ресурсів для забезпечення безпеки медичного персоналу, врахування їхніх потреб та психосоціальної підтримки.

Третій аспект — збереження матеріально-технічної бази лікарні. Модель управління повинна передбачати систему прогнозування, попередження та реагування на можливі загрози для інфраструктури закладу охорони здоров'я. Це включає в себе раціональне використання ресурсів, розробку механізмів швидкого відновлення роботи об'єктів та забезпечення ефективної логістики.

Загалом, антикризова модель повинна бути гнучкою, адаптованою до конкретних умов та завдань, забезпечуючи стійкість та успішне функціонування закладу охорони здоров'я в умовах кризи. При розробці моделі антикризового управління необхідно враховувати такі фактори:

- специфіку діяльності лікарні;
- обсяг фінансових ресурсів, які лікарня може виділити на антикризові заходи;
- ступінь готовності працівників лікарні до роботи в умовах кризи.

Ось конкретні заходи, які можуть бути включені до моделі антикризового управління лікарні. Зокрема, важливим аспектом є забезпечення адекватних запасів медикаментів, медичного обладнання та інших необхідних ресурсів. Це передбачає системне управління логістикою, постачанням та розподілом, зокрема, врахуванням потенційних варіацій в запитаннях та постачанні.

Додатковою важливою складовою є розробка плану евакуації як для пацієнтів, так і для медичного персоналу у разі необхідності. Це включає в себе чітко визначені процедури та координацію з іншими відділами та службами громадської безпеки для ефективної евакуації та безпеки всіх учасників.

Також важливо враховувати аспекти психологічного благополуччя працівників. Запровадження системи психологічної підтримки може включати тренінги, консультації та доступ до психологічних ресурсів для забезпечення ментальної стійкості персоналу в умовах кризи.

Додатково, важливо впроваджувати гнучкі форми організації праці, що дозволяють легше адаптуватися до змінних умов. Це може включати реорганізацію графіків роботи, впровадження дистанційної роботи та інші заходи, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування лікарні під час кризи.

Впровадження ефективної моделі антикризового управління дозволить лікарням в Україні успішно адаптуватися до воєнного стану та продовжувати надавати якісні медичні послуги пацієнтам.

В умовах воєнного стану особливості управління персоналом лікарні стають важливим аспектом забезпечення ефективної медичної допомоги та збереження життів.

Першою особливістю є необхідність створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Умови воєнного конфлікту можуть створити високий рівень стресу серед медичного персоналу. Менеджмент повинен активно сприяти формуванню психологічної стійкості та надавати підтримку працівникам, включаючи проведення тренінгів з управління стресом та психологічною допомогою.

Другою важливою аспектом є забезпечення гідної оплати праці та соціальних гарантій для працівників. Умови воєнного стану можуть призвести до збільшення ризиків та відповідальності для медичного персоналу. Тому важливо визнати їхню важливу роль та відданість, забезпечуючи адекватну винагороду та соціальні пільги.

Третій аспект – захист працівників від негативних наслідків кризи. Це включає в себе не тільки фізичний захист, але й забезпечення безпеки інформації, психологічної та медичної підтримки. Медичний персонал повинен мати доступ до необхідних ресурсів, заходів захисту та інструкцій з дій в умовах загострення конфлікту. Менеджмент лікарні повинен бути готовий ефективно координувати заходи захисту та реагувати на можливі виклики, щоб максимально захистити працівників в умовах воєнного стану.

Для створення сприятливого психологічного клімату в колективі лікарні необхідно:

- забезпечити відкритість та прозорість керівництва;
- сприяти спілкуванню між працівниками;
- забезпечити підтримку та допомогу працівникам, які потребують її.

Для забезпечення гідної оплати праці та соціальних гарантій для працівників необхідно забезпечити:

- своєчасну та повну виплату заробітної плати;

- працівників соціальним захистом, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення та інші соціальні виплати.

Захист працівників від негативних наслідків кризи є невід'ємною частиною ефективного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Для забезпечення цього захисту важливо враховувати кілька ключових аспектів.

По-перше, працівникам слід забезпечити необхідними засобами індивідуального захисту. Це може включати захисний одяг, маски, рукавички, антисептики та інші засоби, які допомагають уникнути контакту зі збудниками хвороб та іншими потенційно небезпечними факторами. Регулярна навчання щодо правильного використання та обслуговування цих засобів також є важливою частиною заходів захисту.

По-друге, психологічна підтримка працівників є не менш важливою. Умови кризи можуть призвести до психологічного стресу та втоми. Забезпечення доступу до професійної психологічної підтримки, тренінгів з управління стресом та психологічною реабілітації може допомогти працівникам подолати труднощі та залишитися стійкими в умовах кризи.

По-третє, важливо мати систему медичної допомоги для працівників в разі потреби. Швидкий доступ до кваліфікованої медичної допомоги може забезпечити ефективне лікування та попередження подальших ускладнень.

Впровадження цих заходів дозволить лікарням в Україні зберегти кадровий потенціал і забезпечити ефективну роботу в умовах воєнного стану.

Висновки до 3 розділу

Управління медичним закладом під час воєнного стану вимагає особливої уваги. Розвиток лікарні можливий лише за умови оптимізації стратегічного управління персоналом. Розробка та впровадження цієї стратегії повинні ґрунтуватися на ефективному використанні ресурсів, їх оцінці та вирішенні у стратегічній перспективі, враховуючи напрямки змін та використовуючи нові управлінські технології. Для поліпшення стратегії управління персоналом необхідно активно розвивати методи атестації та мотивації персоналу, з використанням сучасних

підходів, які гарантують лікарні кваліфіковані кадри. Спрямування на підвищення мотиваційного потенціалу працівників є також важливою складовою.

Дослідження практики управління комунальними некомерційними підприємствами (КНП) під час воєнного стану виявили варіанти антикризової поведінки, такі як відсутність планів і дій, звільнення персоналу, згортання програм розвитку, мінімізація витрат та введення системи жорсткого контролю. Проте ці моделі не є оптимальними.

Проектування стратегії управління персоналом в умовах воєнного стану повинно враховувати чинники, що її визначають, з метою забезпечення стабільності для досягнення цілей лікарні та персоналу. Дослідження має бути спрямоване на розроблення системи маркетингової підтримки антикризової стратегії управління персоналом в охороні здоров'я.

Реалізація циклічного процесу антикризового управління персоналом та застосування запропонованих заходів у стратегії управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності лікарні на ринку.

ВИСНОВКИ

Отже, розглянута структура процесу управління персоналом підприємства свідчить про те, що важливим завданням у цьому процесі є створення системи, яка має властивості системності, збалансованості, безперервності та ефективності. Основна відповідальність за цей процес лежить на директорові (менеджерові) з персоналу, і в цьому контексті перевіряється його компетентність, здатність об'єднати дії багатьох підрозділів та виконавців, спрямувати зусилля та колективний розум на розв'язання складних завдань з управління персоналом. Під час формування систем управління персоналом прогнозування її розвитку дозволить уникнути багатьох негативних моментів у сфері кадрового управління.

Структура управління персоналом на підприємстві вказує на важливість створення системи з системністю, збалансованістю, безперервністю та ефективністю. Основна відповідальність за цей процес покладена на директора (менеджера) з персоналу, якому довіряється об'єднання дій різних підрозділів та виконавців у вирішенні складних завдань.

Управління персоналом в закладах охорони здоров'я визначається високим рівнем кваліфікації працівників, морально-етичними вимогами та високим рівнем стресу. Особливості цього управління також включають гнучкість, постійну підготовку, забезпечення здоров'я та безпеку, ефективний розподіл кадрів, технологічні інновації, психологічну підтримку, співпрацю та комунікацію.

Управління персоналом в закладах охорони здоров'я є складним і відповідальним завданням. Для його успішного виконання необхідно враховувати особливості діяльності таких закладів, а також сучасні тенденції у сфері управління персоналом.

Основними особливостями управління персоналом в закладах охорони здоров'я є:

Високий рівень кваліфікації працівників: медичні працівники несуть відповідальність за життя та здоров'я пацієнтів, тому вони повинні мати відповідну освіту та досвід роботи. Крім того, медична галузь постійно розвивається, тому

медичні працівники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати новим вимогам.

Морально-етичні вимоги: медичні працівники повинні бути відповідальними, чуйними та співчутливими до пацієнтів. Вони повинні бути готові допомогти пацієнтам, навіть якщо це вимагатиме від них особистих жертв.

Високий рівень стресу та емоційного навантаження: робота в закладі охорони здоров'я пов'язана з постійним контактом з хворими людьми, що може призвести до стресу та емоційного вигорання у працівників. Медичні працівники часто стикаються з важкими випадками хвороби, смертю пацієнтів, а також з невіддячністю з боку пацієнтів та їхніх родичів. Все це може негативно позначитися на психічному та фізичному здоров'ї працівників.

Сучасні системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я повинні враховувати гнучкість та адаптивність в умовах непередбачених обставин, забезпечувати постійну підготовку та розвиток персоналу, покладати високий пріоритет на здоров'я та безпеку працівників, ефективно розподіляти кадри, використовувати технологічні інновації для покращення комунікації та оптимізації робочих процесів. Психологічна підтримка та акцент на співпрацю та комунікацію також визначаються як ключові аспекти управління персоналом в цьому секторі.

Ефективне управління персоналом в закладах охорони здоров'я — це баланс між людськими ресурсами, технологічними інноваціями та гуманістичним підходом. Ефективне управління не тільки підтримує високий стандарт медичної допомоги, але й забезпечує здоров'я та добробут медичного персоналу, які відіграють вирішальну роль у збереженні життя та поліпшенні якості життя населення.

КНП є успішною організацією, яка надає широкий спектр медичних послуг населенню Львова та області. КНП має позитивний фінансовий результат, а його діяльність є стабільною та динамічною.

Організаційна структура КНП є добре продуманою та ефективною. Вона забезпечує належний рівень управління та контроль за наданням медичних послуг.

Слід зосередитися на підвищенні якості медичних послуг. Це дозволить збільшити доходи КНП і знизити витрати.

Впровадити ефективну систему управління витратами. Це дозволить контролювати витрати і не допустити їх надмірного зростання.

Розробити стратегію розвитку КНП. Це дозволить спланувати розвиток КНП на довгострокову перспективу і забезпечити його фінансову стабільність.

Аналіз кадрового складу КНП за період з 2020 по 2023 роки показує, що кількість штатних посад лікарів зменшилась з 635,5 (станом на 31.12.2020) до 632,5 (станом на 31.12.2021). У той же час, кількість штатних посад середнього медичного персоналу залишилась стабільною на рівні 815,5. Кількість вакантних посад лікарів станом на кінець 2021 року становила 0,75; кількість посад, зайнятих зовнішніми сумісниками, склала 27,25 (71 особа).

Рівень атестації, як для лікарів, так і для середнього медичного персоналу, залишається стабільним протягом тривалого періоду, досягаючи 90,9% для лікарів і 77,3% для середнього медичного персоналу. Отримані у результаті аналізу свідчать, що керівництво КНП робить усе можливе для збереження кадрового складу лікарні. Це важливо, оскільки медичний персонал є ключовим ресурсом для забезпечення якісних медичних послуг.

Атестація лікарів та середнього медичного персоналу є важливим інструментом для забезпечення якості медичної допомоги. Вона дозволяє оцінити професійну підготовку та кваліфікацію працівників, а також визначити їхні потреби у підвищенні кваліфікації. У КНП рівень атестації лікарів та середнього медичного персоналу є високим.

Ці дані свідчать про те, що в КНП приділяється значна увага підвищенню кваліфікації працівників. Це є запорукою надання якісних медичних послуг.

Таким чином, КНП має достатню кількість лікарів та середнього медичного персоналу для забезпечення потреб населення у медичних послугах.

КНП є успішною організацією, яка надає широкий спектр медичних послуг населенню Львова та області. КНП має позитивний фінансовий результат, а його діяльність є стабільною та динамічною.

Організаційна структура КНП є добре продуманою та ефективною. Вона забезпечує належний рівень управління та контроль за наданням медичних

Вік медичного персоналу має важливе значення для його продуктивності та мотивації. У КНП вікова структура персоналу є відносно рівномірною. Так, 41,7% працівників є віком до 40 років, 37,8% – від 40 до 50 років, а 20,5% – старше 50 років. Це є позитивним фактором, оскільки дає можливість забезпечити баланс між досвідченими та молодими працівниками.

Освіта медичного персоналу є важливим фактором для забезпечення якості медичної допомоги. У КНП 37% працівників мають вищу та неповну вищу освіту, а 63% – середню спеціальну освіту. Це свідчить про те, що в КНП працює достатня кількість працівників з вищою освітою, що є важливим для забезпечення якості медичної допомоги.

Мобільність медичного персоналу є важливою для забезпечення надання медичних послуг у разі надзвичайних ситуацій. У КНП 7,2% працівників є лікарями-інтернами та 3,7% – медичними сестрами-інтернами. Це свідчить про те, що в КНП є достатня кількість молодих працівників, які готові до невідкладного реагування.

Загалом, кадровий склад КНП є достатнім для забезпечення потреб населення у медичних послугах. Однак керівництву КНП слід звертати увагу на такі аспекти, як вікова структура персоналу, освіта персоналу та його мобільність.

Управління мотивацією персоналу є важливим завданням для будь-якого закладу охорони здоров'я, включаючи комунальні некомерційні підприємства.

У 2022 році заробітна плата працівників лікарні зросла в усіх категоріях, але все ще залишається відносно низькою, особливо в порівнянні з заробітною платою в інших галузях економіки України.

Для подальшого підвищення мотивації медичного персоналу необхідно продовжувати підвищувати заробітну плату та впроваджувати інші заходи, такі як забезпечення належних умов праці, професійний розвиток працівників та створення позитивного психологічного клімату в закладі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атестація лікарів – 2023: види, порядок, особливості. Медична справа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/404-atestatsya-lkarv-poryadok-ta-ostann-zmni>.
1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 68 с.
2. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 45. 2014. С. 54–57.
3. Буднік М. М. Медяна. Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 3(2). 2015. С. 25–30.
4. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. 1. С. 59–64.
5. Бутенко І. А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. *Економічні інновації*. 57. 2014. С. 51–61.
6. Василик. А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 1. 2014. с. 306–314.
7. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська М. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: ЦНЛ. 2016. 500 с.
8. Волосовець, О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 1 (2020): С. 20-26.
9. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 188. 2017. С. 228–236.

10. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. №. 185. С. 160–172.

11. Грیشнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №. 2. С. 52-57.

12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. №. 4. С. 231–238.

13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №. 2 (54). С. 137–144.

14. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 2/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text>

15. Деякі питання оплати праці медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.01.2023 № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.

16. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. №. 1. С. 113–125.

17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом. 2018. 288 с.

18. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 37-50.

19. Завіновська Г. Т. Актуальні проблеми управління персоналом підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*. 2017. С. 168.

20. Захарчин Г. М., Соболев І. Б. Оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. №. 22, Вип. 2. С. 104–107.

21. Іванова М. І. Варяниченко. О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2. 2016. С. 83–87.

22. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Фінансовий простір*. 2. 2015. С. 328–332.

23. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 130–134.

24. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: Видавничий дім «Юридична книга». 2005. 258 с.

25. Коваленко В. В. Застосування діагностики в управлінні етапами життєвого циклу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №. 12 (1). С. 134-137.

26. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.

27. Комунальне некомерційне підприємство "Львівське територіальне медичне об'єднання 'Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги'": *Офіційний сайт*. URL: <https://emergency-hospital.lviv.ua/about/kontakty-3>.

28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. Посіб. Київ: Кондор. 2003. 200 с.

29. Кучма С. Особливості управління персоналом в закладі охорони здоров'я. VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління» (26 жовтня 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ).

30. Кучма С. Оптимізація Управління персоналом в закладах охорони здоров'я: сучасні методи та тенденції в умовах війни. Національній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічно-му управлінні» (24 листопада 2023 року, ЗУНУ).

31. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб /Дяків О. П., Коцур А. С., Островецьких В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

32. Мосійчук І. В. Особливості управління персоналом в організації. Економіка. Управління. *Інновації*. 2018. №. 2 (23). С. 45-52.

33. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник. За ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок, 2021. 438 с.

34. Островецьких В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №. 19. С. 101-111.

35. Посадовий оклад медичного працівника: як формується. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1803-posadoviy-oklad-lkaryu-yak-formutsya>.

36. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302. *Офіційний вісник України*. 2018. № 36, ст. 1264.

37. Про комплексні заходи щодо впровадження сімейної медицини в систему охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.06.2000 р. № 989.

38. Про оплату праці: Законом України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

39. Річні звіти «Про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» Комунальне некомерційне підприємство "Львівське територіальне медичне об'єднання 'Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги'" за 2019-2023 рр.

40. Річні звіти «Звіт з праці» Комунальне некомерційне підприємство "Львівське територіальне медичне об'єднання 'Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги'" за 2019-2023 рр.

41. Річні звіти «Фінансовий звіт» Комунальне некомерційне підприємство "Львівське територіальне медичне об'єднання 'Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги'" за 2019-2023 рр.

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. Соболев В. Г. Формування технології ефективного менеджменту персоналу. *Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences*. 2016. №. 3 (72). С. 3-9.

44. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Т. 24. №. 4.

45. Тюріна Н. М., Баксалова О. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 2 (2). С. 230-234.

46. Управління персоналом: підручник. за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 667 с.

47. Чобіток В. І. Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 50. 2015. С. 313–318.

48. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №. 2. С. 7–20.

49. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
50. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи (аналітичні рекомендації за результатами круглого столу (Тернопіль – Збараж, Збараський замок, 9 вересня 2021 р.). *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 225-233.
51. Шушпанов Д. Г. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль. 2011. Вип. 9, ч. 3. С. 347–350.
52. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. С. 99–112.
53. Якименко Н. В. Антіпова. А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 45. 2014. С. 221–224.
54. Якубів В. М. Якубів Р. Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 12(2). 2017. С. 71–76.
55. Joslin R., Müller R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*. 2015. Т. 33. №. 6. С. 1377–1392.
56. Costache G. Marinas C. Igrat. R. et al. Internship in the HR department – organizational and individual perspectives. Proceedings of the 9th International management conference: Management and innovation for competitive advantage. Book Series: International management conference. 2015. p. 359–370.
57. De Winne. S. Delmotte. J. Gilbert. C. et al. Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *International journal of human resource management*, volume 24. issue 8. 2013. p. 1708–1735.

58. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. І.Б. Швець. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
59. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
60. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
61. Cascio, W.F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.
62. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.
63. Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2017). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Education.
64. Lussier, R.N., & Hendon, J.R. (2016). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.