

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЗУБ Михайло Ігорович

**Оцінка ефективності організації роботи персоналу в
закладах охорони здоров'я / Evaluation of the effectiveness
of the organization of the work of personnel in health care
institutions**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЗОЗм - 21
М.І. Зуб

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДАХ	5
1.1. Сутність та значення організації роботи персоналу в медзакладах	5
1.2. Основні показники оцінки ефективності роботи персоналу в системі ох. здоров'я	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХ. ЗДОРОВ'Я	18
2.1. Аналіз поточного стану Стоматології «Mi-Dent».....	18
2.2. Оцінка ключових показників ефективності роботи персоналу стоматклініки	24
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	31
3.1. Заходи з мотивації та підвищення кваліфікації персоналу Стоматології «Mi-Dent»	31
3.2. Впровадження сучасних методів оцінки та контролю ефективності роботи персоналу в стоматклініці	36
ВИСНОВКИ	42

ВСТУП

Актуальність проблеми. Оцінка ефективності організації роботи персоналу є невід’ємною складовою управління медичними закладами (МЗ), що забезпечує їх стійкий розвиток, підвищення якості обслуговування та задоволення потреб пацієнтів.

Правильна організація роботи персоналу безпосередньо впливає на якість надання медпослуг. Ефективність роботи персоналу визначає швидкість і точність діагностики, лікування, а також рівень задоволеності пацієнтів. Оцінка ефективності дозволяє оптимізувати використання кадрових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів закладу, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Неналежна організація роботи може призводити до перевантаження персоналу, що збільшує ризики професійного вигорання та плинності кадрів. Оцінка ефективності допомагає виявляти та усувати такі проблеми. Оцінка організації роботи сприяє налагодженню комунікацій між різними рівнями персоналу, що дозволяє ефективніше координувати дії та уникати конфліктів.

Постійні зміни у нормативно-правовій базі, впровадження нових технологій та медичних протоколів вимагають від МЗ гнучкості. Оцінка ефективності роботи допомагає вчасно вносити корективи в організацію праці.

У сучасних умовах пацієнти часто обирають заклади за рівнем обслуговування. Ефективна організація роботи персоналу сприяє створенню позитивного іміджу МЗ. Ефективна робота персоналу є основою для реалізації довгострокових планів розвитку МЗ, таких як розширення спектру послуг, підвищення доступності меддопомоги та впровадження інновацій.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-методологічні аспекти організації роботи працівників в МЗ розглядала низка вчених, зокрема, О. Акуленко, Д. Богдан, А. Бойко, В. Борщ, А. Василькова, Т. Вежновець, Г. Корицький, Ж. Крисько, Л. Круп’як, І. Лука, Т. Савіна, І. Хожило, М. Чорна, О. Чуваков, Р. Щур.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів оцінки ефективності організації роботи персоналу в закладах ох. здоров'я (ОЗ).

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення організації роботи персоналу в МЗ;
- визначити основні показники оцінки ефективності роботи персоналу в системі ОЗ;
- оцінити поточний стан Стоматології «*Mi-Dent*»;
- проаналізувати ключові показники ефективності роботи персоналу стоматклініки;
- запропонувати заходи з мотивації та підвищення кваліфікації персоналу Стоматології «*Mi-Dent*»;
- окреслити пропозиції щодо впровадження сучасних методів оцінки та контролю ефективності роботи персоналу в стоматполіклініці.

Об'єктом дослідження є процес оцінки ефективності організації закладу ОЗ.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти оцінки ефективності організації роботи персоналу закладу ОЗ.

Апробація. Тези [11; 12].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДАХ

1.1. Сутність та значення організації роботи персоналу в медзакладах

Розуміти термінологію важливо. Щоб розкрити питання з організації роботи персоналу в медзакладах, насамперед розглянемо сутність дефініції «персонал».

Проведене вивчення літератури з даної проблематики дозволяє представити існуючі наукові трактування.

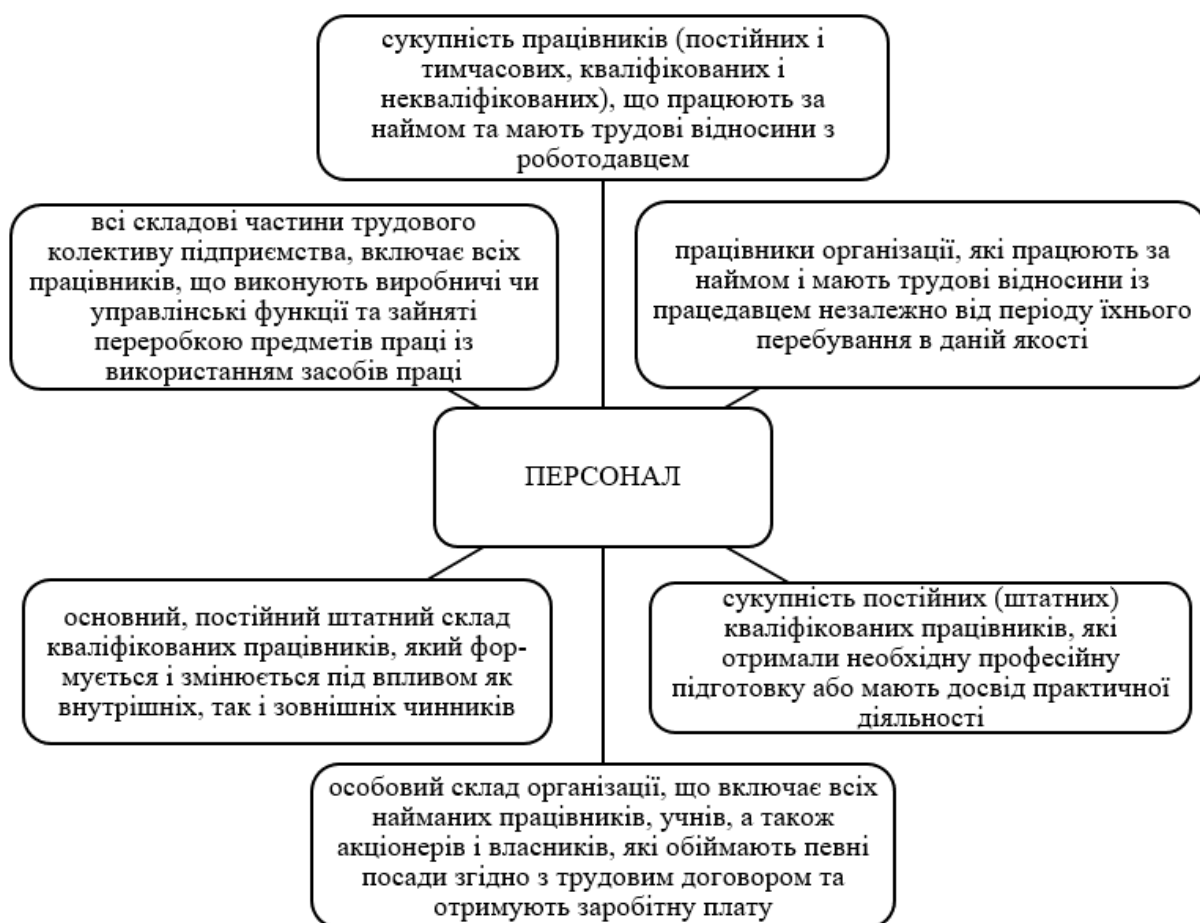


Рис. 1.1. Варіанти трактування дефініції «персонал»

Примітка. Узагальнено автором

Як бачимо, деякі вчені визначають персонал як групу працівників підприємства, які мають договірні зобов'язання. Деякі автори пояснюють кадрові справи з точки зору соціальних і психологічних факторів людини. Третя група вчених визначила «персонал» у термінах кваліфікації та особистих навичок тих, хто працює на підприємстві.

На нашу думку, персонал – це сукупність працівників, які виконують професійні, виробничі та управлінські функції у межах конкретної організації, забезпечуючи досягнення її стратегічних та операційних цілей. У контексті медорганізації, персонал включає медпрацівників (лікарів, медичних сестер, фельдшерів), адміністративний та технічний персонал, які разом забезпечують надання якісних послуг.

Сутність поняття персонал полягає у тому, що це не лише трудовий ресурс, але й стратегічний актив, який визначає конкурентоспроможність та ефективність діяльності організації. У сучасній медпрактиці особлива увага приділяється кваліфікації, мотивації, рівню професійної етики та комунікаційних навичок персоналу, оскільки ці фактори значною мірою впливають на задоволеність пацієнтів та якість наданих послуг.

Структура персоналу МЗ визначається специфікою її діяльності та може бути поділена на певні основні групи.



Рис. 1.2. Структура персоналу медичної організації

Примітка. Побудовано автором.

Медичний персонал:

- лікарі (терапевти, хірурги, педіатри, стоматологи);
- середній медперсонал (медичні сестри, акушери, лаборанти);

- молодший медперсонал (санітари, асистенти).

Управлінський персонал:

- керівники (головний лікар, заступники, керівники відділень);
- адміністративно-управлінський апарат (фахівці з планування, бухгалтерії, юридичної підтримки).

Технічний персонал:

- працівники, які забезпечують експлуатацію медобладнання, інженери та технічні спеціалісти.

Обслуговуючий персонал:

- працівники, які відповідають за прибирання, харчування пацієнтів, логістику медикаментів.

Такий поділ дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, координувати роботу та забезпечувати високий рівень медичного обслуговування.

Ефективність МЗ значною мірою залежить від професійності, організованості та мотивації її персоналу. Основними аспектами ролі персоналу у функціонуванні медустанов є:

1. Забезпечення якості послуг (висококваліфіковані спеціалісти здатні надавати послуги на належному рівні, що сприяє підвищенню довіри пацієнтів до установи).
2. Підтримання репутації організації (персонал є обличчям МЗ, тому від його професійної етики, комунікацій та ставлення до пацієнтів залежить імідж організації).
3. Інноваційний розвиток (кваліфіковані кадри сприяють впровадженню сучасних методів діагностики, лікування та управління, що підвищує конкурентоспроможність медустанови).
4. Економічна ефективність (ефективна робота персоналу дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити продуктивність організації).
5. Створення сприятливого внутрішнього середовища (мотивація та задоволеність персоналу роботою сприяють зменшенню плинності кадрів,

покращенню морального клімату в колективі та загальній результативності діяльності).

Таким чином, персонал є ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей МЗ. Управління персоналом повинно ґрунтуватися на системному підході, який враховує як професійні, так і особистісні характеристики працівників, забезпечуючи їхній розвиток та стимулюючи досягнення високих результатів.

Зазначимо, що ключовою складовою ефективного функціонування системи ОЗ є організація роботи персоналу в МО. Вона передбачає координацію дій працівників, оптимізацію робочих процесів, створення умов для професійного розвитку персоналу та забезпечення якісного надання послуг пацієнтам.

Організація роботи персоналу в медзакладах означає сукупність заходів, спрямованих на формування, регулювання та вдосконалення трудових відносин у межах медичного закладу. Організація роботи персоналу складається з ключових елементів, які забезпечують ефективність, злагодженість та результативність діяльності.

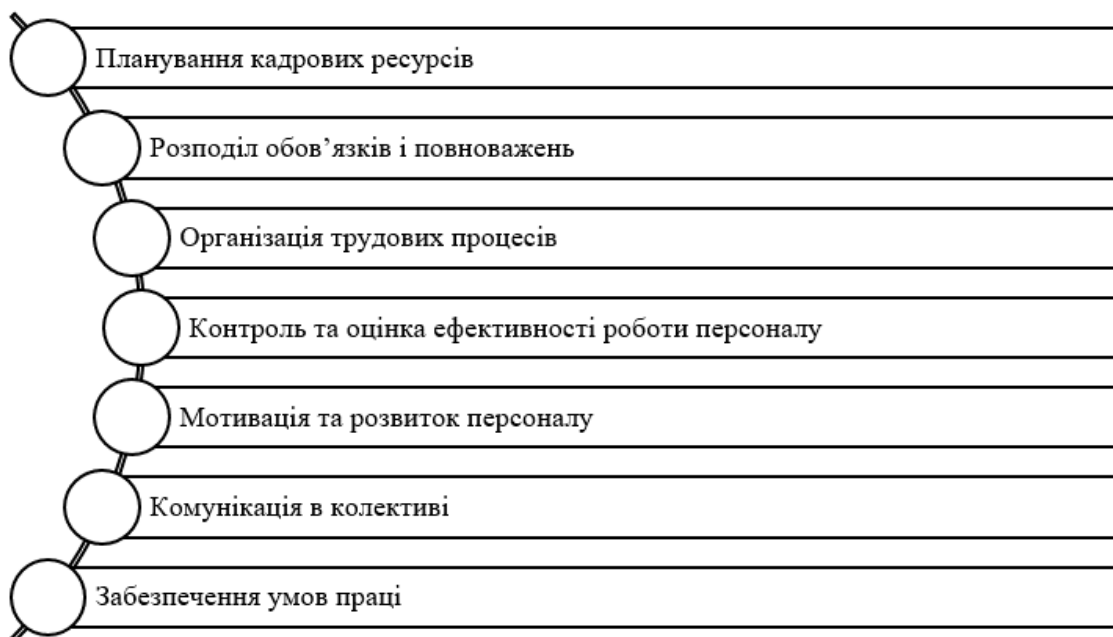


Рис. 1.3. Основні елементи організації роботи персоналу в медичних закладах

Примітка. Побудовано автором.

Розглянемо ці елементи детальніше.

Планування кадрових ресурсів - системний процес визначення кількісних та якісних потреб у персоналі для виконання завдань МЗ, відповідно до обсягу та специфіки послуг, основні аспекти якого передбачають:

- 1) оцінку поточних ресурсів (аналіз чисельності, кваліфікації та спеціалізації існуючого персоналу);
- 2) прогнозування потреб (визначення кількості працівників залежно від обсягу послуг, що надаються, та зростання потреб населення);
- 3) формування кадрової стратегії (створення планів найму, адаптації та підвищення кваліфікації персоналу, а також програм заміщення для уникнення дефіциту кадрів).

Розподіл обов'язків і повноважень - чітке визначення функцій кожного працівника та їх розмежування між лікарями, середнім і молодшим медперсоналом, адміністрацією й іншими працівниками, основні принципи якого пов'язані із:

спеціалізацією, коли кожен працівник виконує завдання відповідно до своєї кваліфікації й компетенцій (наприклад, лікарі спеціалізуються на певних напрямках, медсестри виконують допоміжні функції);

чітким визначенням повноважень, а саме закріплення прав та обов'язків кожного працівника у внутрішніх положеннях закладу;

ієрархією та підзвітністю через створення системи управління, де кожен співробітник знає, кому він підзвітний і з ким взаємодіє.

Організація трудових процесів - ефективне функціонування МЗ неможливе без оптимізації трудових процесів, що включає:

- 1) раціоналізацію робочих місць, тобто створення умов, що відповідають специфіці роботи кожного працівника (ергономіка, обладнання, доступ до інформації);
- 2) оптимізацію графіків роботи через забезпечення чергування, уникнення перевантаження персоналу, дотримання балансу між

роботою та відпочинком;

- 3) автоматизацію процесів у вигляді впровадження електронних систем для обліку пацієнтів, медичних записів та управління розкладом.

Контроль та оцінка ефективності роботи персоналу - систематичний контроль за роботою персоналу, що дозволяє забезпечити високий рівень якості медпослуг. До ключових складових належать:

1. Моніторинг показників діяльності (оцінка кількості обслугованих пацієнтів, точності діагнозів, часу очікування та інших параметрів).
2. Оцінка професійної компетенції (регулярна атестація персоналу, участь у тренінгах та підвищення кваліфікації).
3. Зворотний зв'язок (проведення опитувань серед пацієнтів і співробітників для виявлення проблем та недоліків у роботі).

Мотивація та розвиток персоналу для підтримки професійного зростання є важливими елементами організації роботи, до якої належать матеріальна мотивація (конкурентна зарплата, премії, доплати за нічні зміни або складні умови праці), нематеріальна мотивація (визнання заслуг, створення сприятливого мікроклімату в колективі, можливість кар'єрного зростання), а також навчання та розвиток (проведення курсів підвищення кваліфікації, участь у наукових конференціях, стажування у провідних МЗ).

Комунікація в колективі - злагоджена комунікація сприяє оперативному вирішенню завдань і створює сприятливу атмосферу для роботи, основні аспекти якої є внутрішня комунікація (регулярні збори, інструктажі, обмін інформацією між різними рівнями персоналу) та впровадження сучасних засобів зв'язку (використання месенджерів, корпоративних порталів для оперативного інформування персоналу).

Забезпечення умов праці - створення комфортних умов для персоналу позитивно впливає на їх продуктивність і задоволеність роботою, що включає:

- дотримання санітарних норм (належний стан приміщень, доступ до засобів захисту та дезінфекції);
- психологічна підтримка (доступ до психолога або програми

емоційного розвантаження для працівників, які працюють у стресових умовах);

- технічне забезпечення (постачання сучасного обладнання, інструментів і матеріалів).

Таким чином, усі елементи організації роботи персоналу взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей МЗ, таких як забезпечення високої якості послуг, задоволення потреб пацієнтів і підтримка професійного розвитку персоналу.

1.2. Основні показники оцінки ефективності роботи персоналу в системі ох. здоров'я

Зауважимо, що ефективна організація праці персоналу безпосередньо впливає на якість та доступність послуг.

Таблиця 1.1

Значення організації праці персоналу в медзакладах

Назва	Характеристика
Забезпечення високого рівня медичних послуг	якісна організація роботи сприяє злагодженій діяльності команди, що мінімізує ризик помилок та підвищує задоволення пацієнтів.
Підвищення продуктивності праці	оптимальне розподілення завдань дозволяє уникнути перевантаження персоналу та забезпечує раціональне використання робочого часу.
Мотивація та розвиток персоналу	систематична робота з кадрами сприяє підвищенню кваліфікації, професійному зростанню працівників та створенню сприятливого клімату в колективі.
Раціональне використання ресурсів	завдяки чіткій організації праці медичні заклади можуть ефективніше використовувати матеріально-технічну базу та фінансові ресурси.
Покращення репутації закладу	злагоджена робота персоналу формує позитивний імідж медичного закладу в очах пацієнтів та партнерів.

Примітка. Складено на основі [2; 13].

Отже, ефективність роботи персоналу в системі ОЗ є ключовим фактором, що визначає якість послуг, рівень задоволеності пацієнтів і загальну

результативність медустанови.

Сучасні МЗ використовують різні підходи до організації роботи персоналу залежно від свого масштабу, профілю та обсягів діяльності.

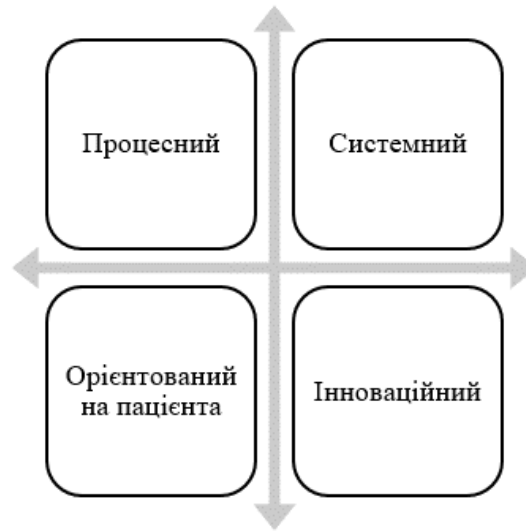


Рис. 1.4. Підходи до організації роботи персоналу в медичних закладах

Примітка. Побудовано автором.

Процесний підхід акцентує на оптимізації кожного етапу надання послуг.

Системний підхід розглядає заклад як цілісну систему, в якій взаємодіють усі елементи.

Підхід, орієнтований на пацієнта, адаптує процес роботи персоналу до потреб і очікувань пацієнтів.

Інноваційний підхід передбачає впровадження нових технологій, таких як автоматизація процесів, використання електронних медкарток, телемедицини.

Таким чином, організація роботи персоналу в МЗ є багатогранним процесом, що визначає ефективність діяльності установи та задоволення потреб пацієнтів. Забезпечення злагодженої роботи персоналу є передумовою підвищення якості послуг та конкурентоспроможності МЗ в умовах сучасних викликів системи ОЗ.

Оцінка ефективності діяльності персоналу базується на системі

кількісних і якісних показників, які дають змогу визначити ступінь досягнення стратегічних і оперативних цілей МЗ.

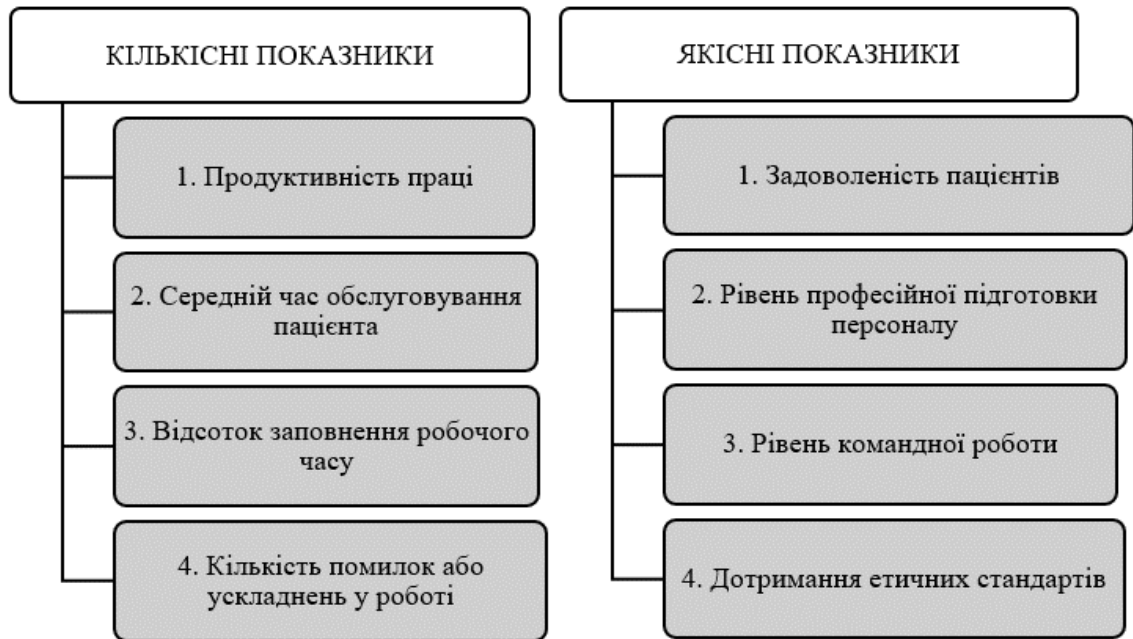


Рис. 1.5. Показники оцінки ефективності діяльності персоналу

Примітка. Побудовано автором.

Кількісні показники оцінки ефективності:

1. Продуктивність праці.

Вимірюється кількістю наданих медпослуг на одного працівника за певний період. Наприклад, кількість прийомів пацієнтів, виконаних операцій або лабораторних досліджень.

Переваги використання - допомагає оцінити завантаження працівників і порівняти їхню продуктивність між різними відділеннями чи змінами. При цьому високий показник може свідчити про перевантаження персоналу, що негативно впливає на якість обслуговування.

2. Середній час обслуговування пацієнта.

Відображає тривалість консультації, діагностики або лікування. Оптимізація цього показника сприяє підвищенню пропускну здатності МЗ.

3. Відсоток заповнення робочого часу.

Даний показник демонструє, наскільки ефективно використовується

робочий час персоналу, враховуючи фактичну зайнятість у процесі надання послуг.

4. Кількість помилок або ускладнень у роботі.

Включає кількість медпомилки, недотримання протоколів лікування чи випадків ятрогенних ускладнень. Зменшення цього показника свідчить про підвищення якості роботи персоналу.

Отже, кількісні показники оцінки ефективності роботи персоналу забезпечують об'єктивне розуміння продуктивності, використання ресурсів і фінанс. результатів.

Якісні показники дають змогу оцінити ефективність роботи персоналу через призму задоволення пацієнтів, рівня професіоналізму, дотримання стандартів і організації робочих процесів. Ці показники є суб'єктивними, проте вони доповнюють кількісні дані і дозволяють комплексно оцінити результати діяльності клініки.

Якісні показники оцінки ефективності:

1. Задоволеність пацієнтів якістю обслуговування є одним із головних індикаторів ефективності роботи персоналу. Воно оцінюється через такі аспекти:

- уважність та професійність лікаря і медперсоналу;
- доступність і зрозумілість інформації щодо лікування;
- рівень комфорту під час процедури;
- ставлення до пацієнта як до клієнта.

Методи оцінки: проведення анкетувань або онлайн-опитувань після візиту; аналіз відгуків і рекомендацій у соціальних мережах чи на спеціалізованих платформах; використання індексу *NPS*, який відображає готовність пацієнтів рекомендувати клініку.

2. Рівень професійної підготовки персоналу характеризує знання, навички та компетентності працівників клініки. Оцінка здійснюється за такими критеріями: участь у тренінгах, семінарах та курсах підвищення кваліфікації; наявність сертифікатів, які підтверджують освоєння сучасних

методик лікування; вміння використовувати новітнє стоматобладнання.

Професійно підготовлений персонал забезпечує впровадження інноваційних методів лікування, підвищуючи конкурентоспроможність клініки.

3. Командна взаємодія між працівниками, коли ефективна співпраця між лікарями, асистентами, адміністраторами й іншими працівниками забезпечує високу якість обслуговування

Критерії оцінки: здатність координувати роботу під час комплексного лікування пацієнтів; швидке реагування на потреби лікаря під час процедури; взаємоповага і підтримка в колективі.

Методи оцінки: спостереження за роботою колективу; оцінка керівником або зовнішнім аудитором; опитування працівників щодо рівня взаємодії в команді.

4. Дотримання стандартів медетики та культури обслуговування:

- конфіденційність особистих даних пацієнтів;
- надання чесної інформації про можливі варіанти лікування;
- шанобливе ставлення до пацієнта.

Методи оцінки: аналіз скарг пацієнтів; внутрішній моніторинг поведінки працівників; перевірка дотримання правил спілкування із пацієнтами.

5. Дотримання стандартів стерилізації та гігієни - жорсткі вимоги до санітарних умов і гігієнічних стандартів, що включають:

- правильну стерилізацію інструментів;
- використання одноразових матеріалів (рукавичок, масок, серветок);
- регулярне прибирання робочих зон;
- контроль за дотриманням гігієнічних протоколів.

Методи оцінки: проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів; перевірка документації щодо стерилізації; контроль з боку пацієнтів (відгуки щодо чистоти).

6. Індивідуальний підхід до пацієнтів. Пацієнти цінують увагу до своїх особистих потреб, зокрема:

пояснення всіх етапів лікування доступною мовою;
 врахування психологічного стану пацієнта (особливо страху перед стоматпроцедурами);
 забезпечення комфортних умов під час лікування (м'яка музика, зручні крісла).

Методи оцінки: аналіз зворотного зв'язку пацієнтів; перевірка дотримання стандартів спілкування із клієнтами; таємне відвідування клініки (метод «таємного пацієнта»).

7. Рівень лояльності пацієнтів оцінює, наскільки пацієнти задоволені обслуговуванням і готові повернутися до клініки в майбутньому. Основні аспекти: повторні візити пацієнтів; рекомендації клініки іншим людям; загальна тривалість співпраці з пацієнтами.

Методи оцінки: аналіз бази даних пацієнтів (кількість повторних звернень); збір статистики щодо рекомендацій (на основі опитувань).

8. Рівень управління конфліктними ситуаціями.

У процесі роботи можуть виникати конфлікти, пов'язані з очікуваннями пацієнтів, вартістю послуг чи результатами лікування. Критерії оцінки: швидкість і якість вирішення конфліктів; відсутність повторних скарг після врегулювання ситуації.

Методи оцінки: ведення журналу обліку скарг та їхнього вирішення; опитування пацієнтів після вирішення конфліктної ситуації.

Зазначимо, що якісні показники оцінки ефективності роботи персоналу в МЗ є важливим інструментом для забезпечення високого рівня обслуговування. Вони дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони роботи персоналу, виявити зони для вдосконалення та підвищити конкурентоспроможність клініки. Їх використання у поєднанні з кількісними показниками дозволяє комплексно оцінити роботу персоналу, виявити проблемні аспекти та впровадити заходи для підвищення ефективності діяльності клініки. Комплексний підхід до оцінки, що поєднує якісні та кількісні показники, забезпечує об'єктивність аналізу та сприяє покращенню

діяльності медичного закладу.

Для досягнення точності оцінки ефективності роботи персоналу фахівці рекомендують використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні показники. Наприклад, впровадження методології *Key Performance Indicators (KPI)* дозволяє встановити конкретні цілі для кожного працівника або відділу медичного закладу.

Крім того, ефективність роботи персоналу повинна корелювати з фінансовими показниками медустанови. Зростання продуктивності та якості роботи працівників позитивно впливає на загальні доходи закладу, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, основні показники оцінки ефективності роботи персоналу в системі ОЗ є багатовимірними й охоплюють як кількісні аспекти (продуктивність, навантаження), так і якісні характеристики (задоволеність пацієнтів, професійний розвиток). Їх аналіз сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень і формуванню стратегії розвитку МЗ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХ. ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз поточного стану Стоматології «Mi-Dent»

Стоматологія є однією з ключових складових системи ох. здоров'я в Україні, яка забезпечує лікування та профілактику захворювань порожнини рота.

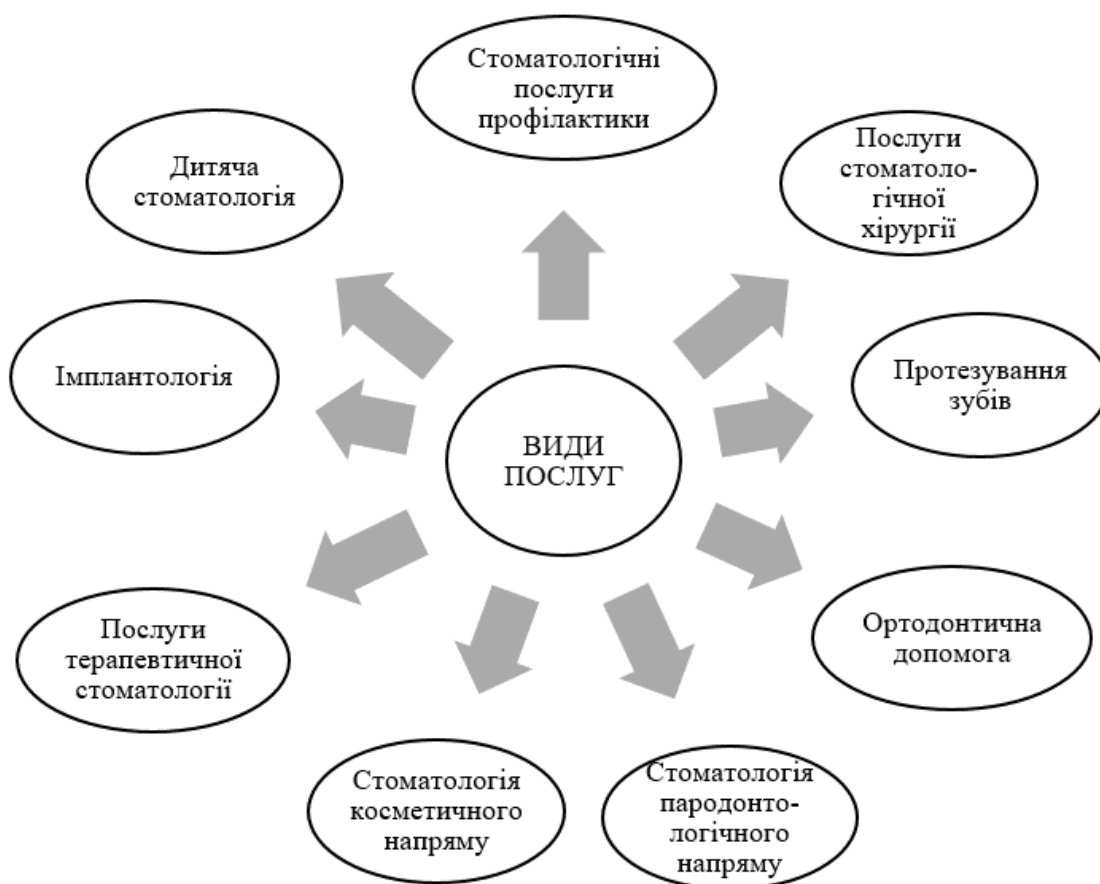


Рис. 2.1. Види стоматологічних послуг і допомог

Примітка. Узагальнено

Розвиток стоматологічної галузі значною мірою впливає на якість життя населення, оскільки здоров'я зубів і ясен є важливим фактором загального самопочуття.

В Україні працює широка мережа державних і приватних стоматклінік. Державні заклади надають базові послуги, що здебільшого фінансуються за рахунок бюджету, тоді як приватні клініки пропонують широкий спектр послуг, включаючи естетичну стоматологію, імплантацію та ортодонтію.

Згідно зі статистичними даними, останні роки демонструють стабільне зростання попиту на стоматпослуги, особливо в приватному секторі. Це обумовлено зростанням обізнаності про необхідність догляду за зубами та покращенням доступності сучасних технологій у стоматології.

Сучасні українські клініки активно впроваджують цифрові технології (3D-сканування, CAD/CAM-системи, лазерну терапію). Водночас ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що спонукає МЗ підвищувати якість обслуговування та впроваджувати нові підходи до роботи з пацієнтами.



Рис. 2.2. Основні виклики стоматологічної галузі

Примітка. Побудовано автором.

У великих містах працює значна кількість сучасних стоматцентрів, тоді як у сільській місцевості доступ до якісних послуг обмежений. Більшість стоматкабінетів у сільських районах оснащені застарілим обладнанням, а кваліфіковані спеціалісти часто виїжджають у міста.

Приватна стоматологія в Україні є досить дорогою для

середньостатистичного пацієнта, що створює значну фінансову напругу для населення, особливо для тих, хто потребує комплексного лікування.

В умовах трудової міграції значна частина українських стоматологів виїжджає за кордон у пошуках кращих умов праці. Це призводить до дефіциту фахівців, особливо в регіонах.

Хоча обізнаність про профілактику серед населення зростає, загальна культура догляду за зубами залишається недостатньою, що спричинює до високої поширеності карієсу та інших стоматзахворювань.

Перспективи розвитку галузі:

1. Інвестиції у сучасне обладнання (державна підтримка та приватні інвестиції сприятимуть оновленню технічної бази стоматозакладів, особливо в регіонах).
2. Освіта та підвищення кваліфікації (умовою розвитку галузі є вдосконалення підготовки стоматологів, а також запровадження програм для підвищення кваліфікації персоналу).
3. Розвиток медичного туризму (Україна має значний потенціал для залучення іноземних пацієнтів завдяки високій якості послуг і порівняно доступним цінам).
4. Цифровізація (впровадження цифрових технологій, включаючи телемедицину, може зробити стоматпослуги більш доступними та зручними для пацієнтів).

Отже, стомат. галузь в Україні демонструє позитивну динаміку розвитку, проте стикається з низкою викликів, які потребують комплексного вирішення. Підвищення доступності послуг, модернізація обладнання, вирішення кадрових проблем і популяризація профілактичних заходів є ключовими напрямками, що сприятимуть підвищенню якості стоматологічної допомоги. Розвиток цієї галузі матиме важливий вплив на загальний рівень здоров'я населення та стане одним із факторів покращення добробуту країни.

На сучасному ринку платних стоматпослуг діють такі типи МЗ.



Рис. 2.3. Типи медичних установ на сучасному ринку платних
стоматологічних послуг

Примітка. Побудовано автором.

Об'єкт дослідження - Стоматологія «*Mi-Dent*».

Стоматологія «*Mi-Dent*» є сучасним медзакладом, що спеціалізується на наданні стоматологічних послуг широкого спектра: лікування зубів, ортопедії, ортодонтії, імплантології та профілактики

Стоматологія функціонує на ринку понад 10 років, що свідчить про стабільність і професійний підхід до обслуговування пацієнтів.

Головною метою «*Mi-Dent*» є забезпечення високої якості послуг із дотриманням сучасних стандартів стоматології.

У стоматології впроваджено сучасні технології, використовуються новітні методи діагностики та лікування, а також застосовуються високоякісні матеріали від провідних виробників.

Стоматологія «*Mi-Dent*» використовує сучасне стоматологічне обладнання, яке дозволяє проводити діагностику та лікування на найвищому рівні.



Рис. 2.4. Основні напрями спеціалізації у структурі стоматологічних послуг стоматології «*Mi-Dent*»

Примітка. Побудовано автором.

Основні технологічні можливості «включають:

- цифрову рентгенографію;
- систему 3D-сканування для моделювання зубів;
- лазерні установки для терапевтичного лікування;
- сучасні стоматологічні крісла з інтегрованими комп'ютерними системами».

Використання інноваційних технологій дозволяє скоротити час лікування, мінімізувати дискомфорт пацієнтів і підвищити точність діагностичних процедур.

Стоматологія працює у конкурентному середовищі, де функціонують як приватні, так і державні стоматзаклади. Основними конкурентними перевагами «*Mi-Dent*» є:

- 1) індивідуальний підхід до кожного пацієнта;
- 2) висока якість послуг;
- 3) доступні ціни (порівняно із середньоринковими).

Клієнтська база охоплює різні вікові категорії, зокрема дітей, дорослих та людей похилого віку. Станом на 2024 рік кількість постійних клієнтів становить 1000 осіб.

Основними джерелами доходу є надання стоматпослуг (85,5 % від загального доходу) та продаж супутніх товарів (засоби гігієни, ортодонтичні вироби).

Аналізування структури асортименту послуг «*Mi-Dent*».

Таблиця 2.1

Динаміка структури асортименту послуг стоматології «*Mi-Dent*»

Найменування послуг	Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 рік	2023 рік	
1. Лікування зубів	42,3	40,5	-1,8
2. Імплантація зубів	26,6	30,4	+3,8
3. Протезування зубів	15	13,8	-1,2
4. Хірургія	7,6	7,2	-0,4
5. Виправлення прикусу	8,5	8,1	-0,4
Разом	100,00	100,00	–

Примітка. Складено за інформацією Стоматології.

Дані показують, що у лікування зубів займають найбільшу питому вагу (40,5 % у 2023 р.) в асортименті стоматпослуг «*Mi-Dent*». Як раз це і є основною спеціалізацією Стоматології.

На другому місці за питомою вагою імплантація зубів (30,4 % у 2023 р.), послуга користується популярністю серед клієнтів.

Протезування займає третє місце (13,8 % у 2023 р.)

На останніх позиціях - послуги з хірургії (7,2 % у 2023 р.) та виправлення прикусу (8,1 % у 2023 р.). Це можна пояснити присутністю більш популярними конкурентами на ринку стоматпослуг.

За 2022-2023 роки спостерігалися незначні зміни у структурі стоматпослуг «*Mi-Dent*», але робота Стоматології залишається стабільною.

На основі проведеного аналізу визначено такі ключові аспекти:
Сильні сторони:

- висококваліфікований персонал;

- сучасне обладнання;
- позитивний імідж серед клієнтів.

Слабкі сторони:

- висока залежність від економічної ситуації;
- обмежений доступ до певних категорій клієнтів через цінову політику.

Отже, аналіз поточного стану Стоматології «*Mi-Dent*» показав, що заклад має значний потенціал для розвитку завдяки сучасним технологіям, високому рівню сервісу та стабільній клієнтській базі. Однак, для забезпечення сталого розвитку необхідно працювати над розширенням спектра послуг, залученням нових клієнтів і оптимізацією витрат.

2.2. Оцінка ключових показників ефективності роботи персоналу стоматклініки

Ефективність роботи персоналу стоматклініки є ключовим чинником для забезпечення високої якості стоматпослуг, задоволення пацієнтів і фінансової стійкості МЗ.

Насамперед, проаналізуємо організацію роботи персоналу в Стоматології «*Mi-Dent*»

Персонал «*Mi-Dent*» складається з таких ключових груп:

Медичний персонал: лікарі-стоматологи, асистенти стоматолога, гігієністи.

Адміністративний персонал: менеджери з роботи з клієнтами, адміністратори рецепції.

Технічний персонал: спеціалісти із забезпечення стерильності інструментів, технічного обслуговування обладнання.

Станом на 2024 рік у штаті працює 10 осіб, серед яких:

- 3 лікарів-стоматологів із різних спеціалізацій;

- 2 асистентів стоматолога;
- 3 медсестри;
- 2 працівників адміністративного блоку.

Кадровий склад відзначається високим рівнем кваліфікації та постійним прагненням до професійного розвитку. Регулярно проводяться тренінги, курси підвищення кваліфікації та участь у галузевих конференціях.

Стоматологія «*Mi-Dent*» має чітко організовану структуру.

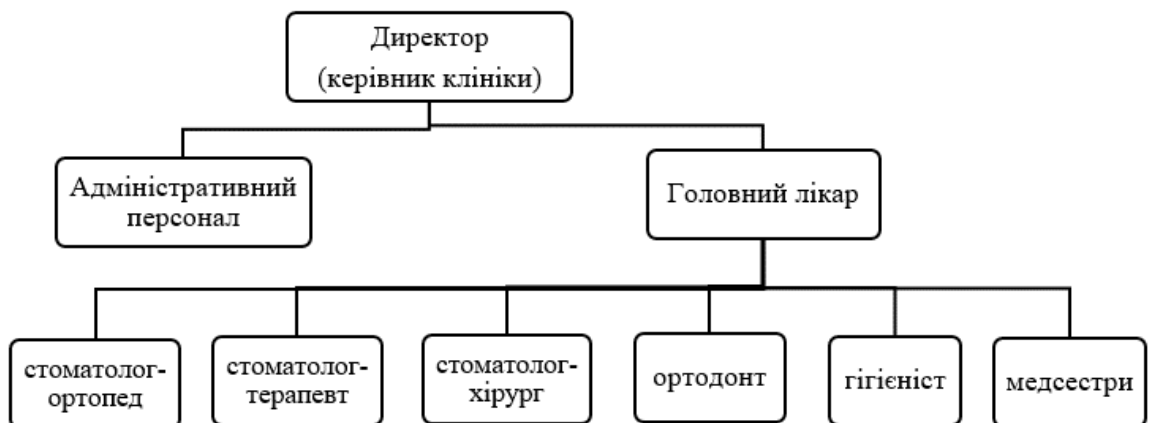


Рис. 2.5. Організаційна структура Стоматології «*Mi-Dent*»

Примітка. Побудовано автором.

Вся структура побудована з метою забезпечення безперебійної роботи клініки та надання якісних послуг пацієнтам. Взаємодія між підрозділами організована через адміністратора, який координує графіки роботи та забезпечує комунікацію між медичним і адміністративним персоналом.

Лікарі-стоматологи відповідають за проведення консультацій, діагностики та лікування пацієнтів. Їхні обов'язки також включають ведення меддокументації та підготовку планів лікування.

Асистенти стоматолога забезпечують допомогу лікарям під час процедур, підготовку інструментів і робочого місця, а також підтримання стерильності.

Адміністративний персонал займається організацією прийому пацієнтів,

записом на прийом, веденням фінансової документації, а також комунікацією з клієнтами.

Робота клініки організована у змінному режимі, що дозволяє забезпечити гнучкість для пацієнтів і рівномірне навантаження на персонал. Зміни розподілені так, щоб уникнути перевантаження лікарів і асистентів, а також забезпечити оптимальне використання обладнання.

Середньостатистичний графік передбачає:

«Роботу клініки з 8:00 до 20:00.

Персонал працює у дві зміни (8:00-14:00 та 14:00-20:00)».

Персонал клініки регулярно проходить тренінги та курси підвищення кваліфікації, що є ключовою вимогою сучасної стоматпрактики. Для лікарів-стоматологів це включає освоєння нових технологій лікування, а для асистентів - оновлення знань у сфері стерильності та допоміжних процесів.

Адміністративний персонал також бере участь у тренінгах з клієнтоорієнтованості та управління стресом.

У клініці застосовується змішана система винагороди, яка включає:

- фіксовану зарплату для адміністративного та технічного персоналу;
- відсоток від доходу Стоматології для лікарів-стоматологів, залежно від кількості пацієнтів і виконаних процедур;
- бонуси за досягнення певних показників, таких як залучення нових пацієнтів або виконання складних процедур.

Це стимулює персонал працювати якісно й ефективно, а також сприяє командній роботі.

Для оцінки ефективності роботи персоналу Стоматології «*Mi-Dent*» використовуються спеціалізовані кількісні та якісні показники, адаптовані до специфіки стоматологічної практики.

Кількісні показники дозволяють об'єктивно оцінити продуктивність працівників, їхнє навантаження, результати діяльності та ефективність використання ресурсів клініки.



Рис. 2.6. Система винагороди в Стоматології «*Mi-Dent*»

Примітка. Побудовано автором.

У стоматпрактиці такі показники мають враховувати специфіку послуг, технічну складність маніпуляцій і час, необхідний для їхнього виконання.

1. Кількість прийнятих пацієнтів на одного працівника відображає кількість пацієнтів, обслугованих лікарем-стоматологом, асистентом чи іншим медичним персоналом за певний період (день, тиждень, місяць).

2. Кількість виконаних процедур включає підрахунок основних стоматманіпуляцій, таких як:

- «лікування карієсу, пломбування;
- видалення зубів;
- встановлення протезів або коронок;
- імплантація зубів;
- ортодонтичні втручання».

Аналіз цього показника дозволяє визначити спеціалізації, на які є найбільший попит, а також ефективність окремих лікарів чи відділів.

3. Середній час виконання процедури визначає тривалість основних видів стоматманіпуляцій:

- «пломбування;

- професійна чистка зубів;
- встановлення імплантів;
- ортодонтичні корекції».

Цей показник дає змогу оцінити, наскільки ефективно персонал використовує свій час та допомагає оптимізувати робочі процеси і скоротити час очікування для пацієнтів.

4. Коефіцієнт використання робочого часу розраховується як відсоток часу, витраченого безпосередньо на обслуговування пацієнтів, від загальної тривалості робочого дня. Високий коефіцієнт свідчить про добре організований графік роботи та мінімальні простої. Низький коефіцієнт - про неефективне планування робочого часу або організаційні проблеми.

5. Кількість нових пацієнтів оцінює здатність клініки залучати нових клієнтів. Він залежить як від ефективності роботи лікарів, так і від маркетингових зусиль клініки. Зростання кількості нових пацієнтів свідчить про високу репутацію клініки. Залучення нових клієнтів допомагає збільшити дохід клініки та підвищити навантаження на персонал.

6. Кількість повторних звернень показує, скільки пацієнтів повертаються для подальшого лікування чи профілактики. Високий показник свідчить про довіру до клініки та професіоналізм персоналу. Знижений рівень повторних звернень - про недостатній рівень сервісу або відсутність комплексного підходу до лікування.

7. Рівень завантаженості обладнання та кабінетів вимірюється через співвідношення часу фактичного використання обладнання (наприклад, стоматологічної установки) до загальної доступності обладнання протягом дня. Високий рівень завантаженості свідчить про ефективне планування роботи. Низький рівень - на надлишкову кількість обладнання або недостатній попит на послуги.

8. Кількість ускладнень чи скарг на якість роботи враховує кількість пацієнтів, які зверталися зі скаргами на якість виконаних процедур або мали ускладнення після лікування. Зменшення кількості таких випадків є

показником зростання професіоналізму лікарів і покращення стандартів лікування. Підвищення показника вимагає негайного втручання для аналізу причин і корекції стандартів обслуговування.

9. Середній дохід на одного працівника розраховується як сума доходу клініки, отриманого за певний період, поділена на кількість працівників (або лікарів-стоматологів) і дає змогу оцінити продуктивність окремого лікаря чи спеціаліста. Допомогає виявити відділення або послуги з найвищим фінанс. результатом.

10. Відсоток виконання плану показує, наскільки фактичні результати відповідають запланованим. Кожному працівнику можуть встановлюватися конкретні цільові показники (кількість процедур, обслугованих пацієнтів або фінансовий результат). 100 % і вище свідчить про хорошу організацію роботи. Менше 100 % може бути сигналом про неефективність роботи або недостатній попит на послуги.

Якісні показники оцінки ефективності:

1. Задоволеність пацієнтів оцінюється за допомогою опитувань, відгуків та рейтингових оцінок. У стоматклініці це може включати враження від рівня сервісу, ставлення персоналу, комфорту процедури та загального результату лікування.

2. Рівень професійної підготовки персоналу включає регулярність участі у навчальних семінарах, тренінгах, майстер-класах та наявність спеціалізованих сертифікатів. Підвищення кваліфікації працівників дозволяє запроваджувати інноваційні методи лікування та вдосконалювати послуги.

3. Командна робота між лікарями, асистентами та адміністрацією. У Стоматології особливо важливим є узгоджена взаємодія між лікарями-стоматологами, гігієністами, асистентами стоматологів і адміністративним персоналом, що сприяє злагодженій роботі клініки та покращенню обслуговування пацієнтів.

4. Дотримання стандартів стерилізації та гігієни. Якість дотримання санітарно-гігієнічних норм є критично важливим показником у стоматології.

Недотримання цих стандартів може призвести до інфекцій у пацієнтів, що негативно впливає на репутацію клініки.

5. Індивідуальний підхід до пацієнтів оцінюється здатність лікаря враховувати індивідуальні потреби та побажання пацієнта, створюючи комфортну атмосферу під час лікування.

Для працівників Стоматології важливо поєднувати кількісні та якісні показники.

У результаті комплексна система оцінки дозволяє керівництву стоматологічної клініки приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації роботи персоналу, поліпшення умов праці та підвищення якості послуг, що надаються.

Сильні сторони організації роботи персоналу:

1. Висока кваліфікація персоналу та постійне навчання.
2. Раціональний розподіл обов'язків, що мінімізує конфлікти та покращує якість обслуговування.
3. Ефективна система мотивації, яка забезпечує зацікавленість працівників у результатах.

Незважаючи на загальну ефективність, можна виділити кілька аспектів для покращення. Так, при перевантаженні лікарів у пікові години рішенням є впровадження системи попереднього онлайн-запису з оптимізацією графіку. При недостатньому рівні автоматизації адміністративних процесів варто використовувати *CRM*-системи для управління записами пацієнтів і контролю графіків.

Отже, організація роботи персоналу в Стоматології «*Mi-Dent*» є добре структурованою і орієнтованою на забезпечення високого рівня стоматпослуг. Для підвищення ефективності рекомендується зосередитися на автоматизації процесів, а також запровадженні інноваційних підходів до планування графіків роботи.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Заходи з мотивації та підвищення кваліфікації персоналу Стоматології «Mi-Dent»

Ефективне управління персоналом є однією з ключових умов успішної діяльності Стоматології. Зокрема, важливу роль відіграють заходи з мотивації працівників та підвищення їхньої кваліфікації, оскільки вони сприяють підвищенню якості стоматпослуг, зростанню задоволеності пацієнтів та зміцненню конкурентоспроможності клініки.

Мотивація працівників Стоматології має враховувати специфіку медгалузі, яка передбачає високий рівень відповідальності, інтенсивність праці та необхідність дотримання етичних стандартів. Для досягнення цієї мети доцільно реалізувати певні заходи.



Рис. 3.1. Заходи для мотивації працівників Стоматології «Mi-Dent»

Примітка. Побудовано автором.

Матеріальне стимулювання передбачає:

- встановлення прозорості системи оплати праці, яка враховує кількість та якість виконаної роботи;
- запровадження бонусних виплат за досягнення ключових показників ефективності (наприклад, зростання кількості пацієнтів або позитивних відгуків);
- надання додаткових соціальних гарантій, таких як медстрахування, компенсація витрат на транспорт.

Щодо нематеріальних заходів, то можемо запропонувати:

- 1) створення комфортного робочого середовища, яке сприятиме зниженню стресу та підвищенню продуктивності;
- 2) визнання професійних досягнень працівників шляхом вручення нагород, грамот або публічної подяки;
- 3) проведення командних заходів, спрямованих на покращення колективної згуртованості.

Кар'єрне зростання передбачає:

- надання можливості професійного розвитку та просування кар'єрними сходами;
- створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку для кожного працівника.

Зауважимо, що у сфері стоматології безперервний професійний розвиток (БПР) персоналу є важливим компонентом їхньої професійної діяльності. Він є обов'язковим через постійний прогрес у технологіях, матеріалах та методах лікування. Дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації, освоювати нові методи лікування та діагностики, а також відповідати сучасним стандартам надання стоматдопомоги.

Фахівці виокремлюють різні основні напрями безперервного професійного розвитку стоматологів.

Так, теоретична підготовка охоплює вивчення нових наукових досліджень, законодавчих змін та медстандартів через участь у семінарах, конференціях, симпозіумах, проходження сертифікованих курсів з оновлення

знань або ж за допомогою читання спеціалізованих наукових журналів, монографій.

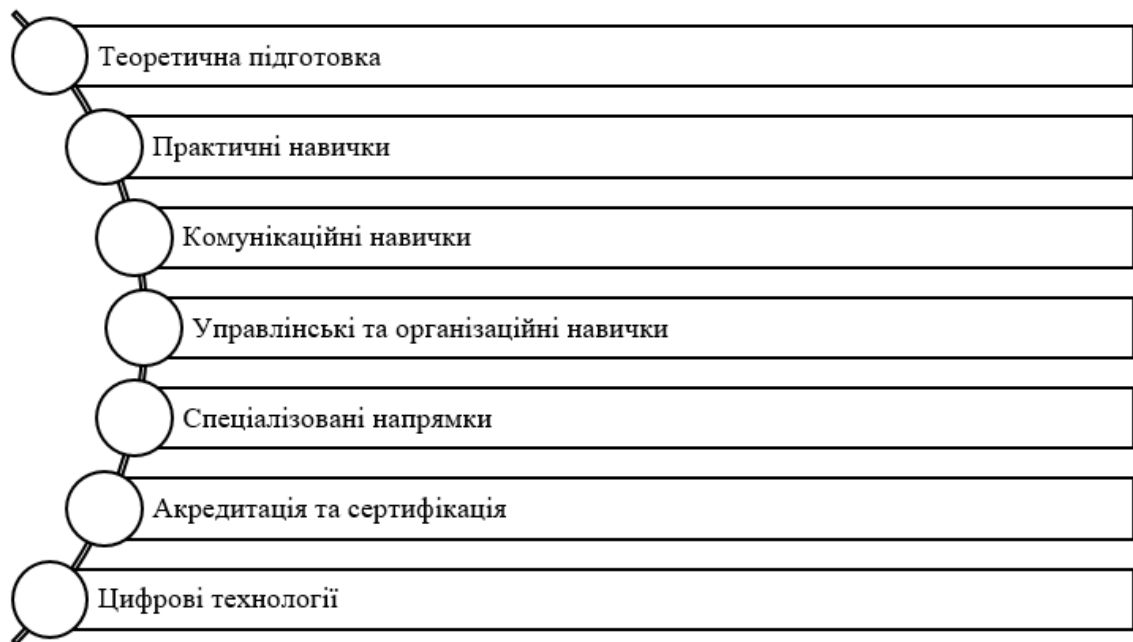


Рис. 3.2. Основні напрями безперервного професійного розвитку
стоматологів

Примітка. Побудовано на основі [38].

Оновлення та вдосконалення практичних умінь є ключовим аспектом роботи стоматолога і передбачає:

- 1) освоєння новітніх стоматтехнологій та матеріалів;
- 2) практичні тренінги, симуляції, майстер-класи;
- 3) навчання роботі з сучасним обладнанням (наприклад, 3D-принтерами чи лазерними системами).

Зазначимо, що невід’ємною частиною роботи стоматолога є також і ефективна взаємодія з пацієнтами та колегами. Тому для розвитку комунікац. навичок можна скористатися курсами з психології спілкування, навчатися етичним нормам у стоматпрактиці. Крім того, робота над розвитком навичок мотивації пацієнтів до дотримання гігієни ротової порожнини.

Розвиток управлінських та організаційних навичок є актуально для керівників стоматклінік:

- 1) курси з менеджменту та організації роботи клініки;
- 2) освоєння методів контролю якості послуг;.
- 3) знання основ мед. права та фінанс. управління.

Стоматологи можуть поглиблювати знання в окремих галузях, зокрема, в ортопедії (нові методи протезування), в ортодонтії (використання інноваційних апаратів для корекції прикусу), хірургія (малоінвазивні методи лікування), естетична стоматологія.

Регулярне проходження державних й міжнародних сертифікаційних іспитів та оцінювання кваліфікації для підтвердження спеціалізації сприяють підвищенню кваліфікації працівників Стоматології.

Із розвитком цифрових технологій у стоматології працівники потребують знань про:

- використання *CAD/CAM*-систем;
- розробка цифрових моделей зубів;
- телемедицина для дистанційних консультацій.

Усі ці аспекти спрямовані на підвищення якості послуг, які надають стоматологи, а також на забезпечення довіри пацієнтів.

Для успішного проходження БПР стоматологам важливо брати участь у програмах, що відповідають їхнім професійним інтересам, і систематично оцінювати рівень своїх знань та навичок.

На нашу думку, для Стоматології «*Mi-Dent*» найбільш прийнятними заходами із підвищення кваліфікації працівників є:

Організація внутрішнього навчання:

- проведення регулярних семінарів та тренінгів на базі клініки із залученням досвідчених лікарів або тренерів;
- створення системи наставництва для молодих спеціалістів.

Зовнішні навчальні програми:

- 1) фінансування участі працівників у конференціях, симпозіумах, курсах підвищення кваліфікації;
- 2) співпраця з навчальними закладами та професійними асоціаціями для

організації курсів із сучасних стоматологічних методик.



Рис. 3.3. Заходи із підвищення кваліфікації працівників

Стоматології «*Mi-Dent*»

Примітка. Побудовано автором.

Стоматології «*Mi-Dent*» сприяє стажуванню персоналу в провідних клініках як України, так і за кордоном, а також проведенню обміну досвідом між фахівцями клініки.

Використання цифрових технологій передбачає запровадження дистанційного навчання через онлайн-платформи, вебінари або курси або ж створення внутрішньої бази знань із матеріалами для самонавчання.

Впровадження описаних заходів дозволить підвищити професіоналізм персоналу, сприятиме їхній мотивації та залученості до роботи.

Таким чином, систематична робота над мотивацією та розвитком персоналу є основою стабільного та довгострокового розвитку Стоматології.

3.2. Впровадження сучасних методів оцінки та контролю ефективності роботи персоналу в стоматклініці

Для успішного функціонування сучасних Стоматологій важливо ефективно організувати роботу персоналу. Якість наданих послуг, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність МЗ значною мірою залежать від професіоналізму, мотивації та продуктивності працівників. У зв'язку з цим, впровадження сучасних методів оцінки та контролю ефективності роботи персоналу стає актуальним завданням для управлінців у сфері ОЗ.

Значення оцінки та контролю ефективності роботи персоналу в стоматології було доведено в розділі 1.

Оцінка ефективності роботи персоналу є невід'ємною частиною управлінського процесу в Стоматології. Завдяки цьому можна отримати точну картину професійної діяльності співробітників, оцінити їхній внесок у досягнення стратегічних цілей установи та виявити напрямки для розвитку. Розглянемо основні сучасні методи оцінки роботи персоналу, які можуть застосовуватися в стоматклініках.

До сучасних методів оцінки роботи персоналу стоматклініки можна віднести:

I. Метод *KPI* є одним із найпоширеніших методів оцінки роботи персоналу. Дозволяє вимірювати досягнення конкретних цілей. У стоматології до ключових показників ефективності належать:

- кількість обслугованих пацієнтів за певний період відображає продуктивність лікарів і асистентів;
- рівень задоволеності пацієнтів (*Customer Satisfaction Score, CSAT*) визначається через анкети, відгуки чи інтерв'ю після прийому;
- якість виконаних процедур – аналіз клінічних результатів лікування, наприклад, відсутність ускладнень або повторних звернень із тією ж проблемою;
- середній дохід від одного пацієнта враховує кількість та вартість

послуг, наданих пацієнту.

KPI дозволяє встановлювати чіткі цілі та порівнювати результати роботи працівників зі встановленими стандартами.

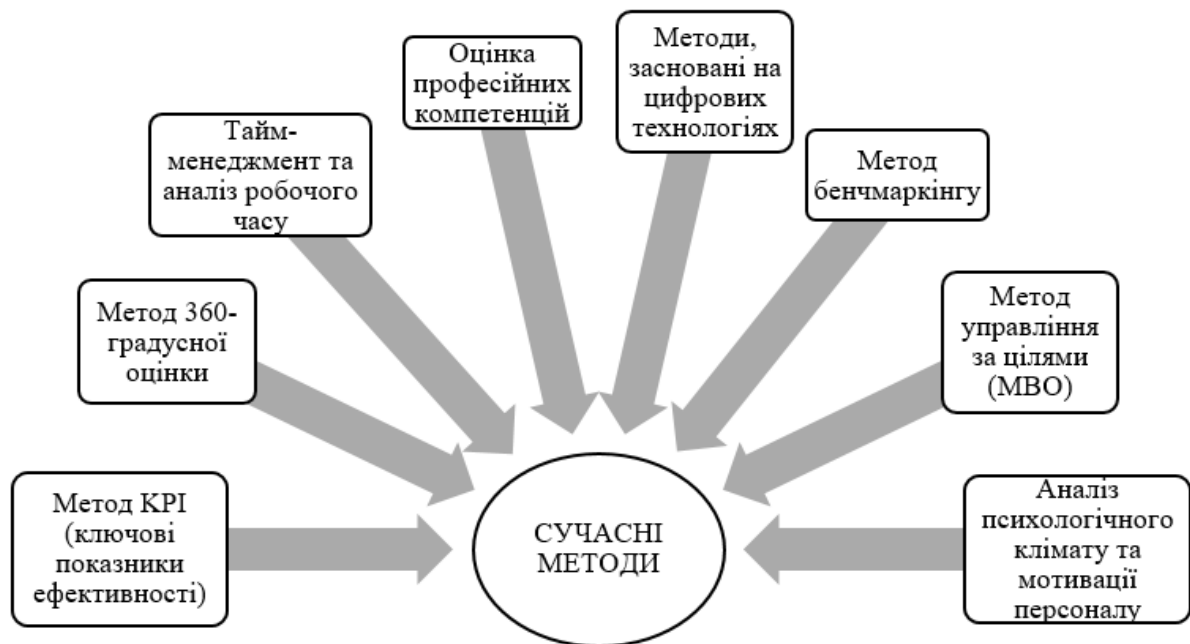


Рис. 3.4. Сучасні методи оцінки ефективності роботи працівників

Стоматології

Примітка. Побудовано автором.

II. Метод 360-градусної оцінки передбачає отримання зворотного зв'язку від різних джерел:

- від пацієнтів;
- від колег (лікарів, асистентів, адміністраторів);
- від безпосереднього керівника.

Дозволяє отримати комплексну картину про роботу персоналу. Дає можливість оцінити як професійні компетенції, так і міжособистісні навички працівників. У стоматології особливо важливі комунікативні навички лікаря, адже вони впливають на довіру пацієнтів і їхнє сприйняття якості обслуговування.

III. Тайм-менеджмент та аналіз робочого часу. Ефективне управління часом має важливе значення в стоматології, де кожен пацієнт потребує

індивідуального підходу. Аналіз робочого часу включає:

«вимірювання середнього часу, необхідного для проведення конкретних процедур;

аналіз перерв між прийомами;

оцінку завантаженості персоналу».

Інструменти для моніторингу робочого часу (електронні системи обліку, спеціалізоване ПЗ) допомагають оптимізувати графіки та підвищити продуктивність працівників. Крім того, використання спеціальних програм для моніторингу часу, витраченого на лікування одного пацієнта, допомагає оцінити ефективність роботи лікарів та асистентів.

IV. Оцінка професійних компетенцій базується на аналізі знань, навичок і компетенцій працівників, необхідних для виконання їхніх обов'язків. У стоматології до професійних компетенцій:

- знання сучасних стоматологічних технологій;
- здатність застосовувати новітні матеріали та обладнання;
- навички роботи в команді (лікар-асистент-адміністратор);
- дотримання протоколів лікування та санітарно-гігієнічних норм.

Проводиться на основі атестації або тестування працівників з урахуванням їхніх теоретичних знань і практичних навичок. Допомагають перевірити рівень теоретичної підготовки та практичних навичок.

V. Методи, засновані на цифрових технологіях.

Сучасні стоматклініки дедалі частіше застосовують цифрові системи для оцінки роботи персоналу:

CRM-системи забезпечують автоматизований облік взаємодії з пацієнтами, що дозволяє оцінити швидкість реагування на запити, дотримання графіків та ефективність комунікації.

Програми для аналізу продуктивності відстежують кількість і якість виконаних процедур у режимі реального часу.

Електронні анкети задоволеності пацієнтів автоматично збирають дані про відгуки клієнтів, що сприяє формуванню об'єктивної картини.

VI. Метод бенчмаркінгу.

Порівняння результатів роботи персоналу клініки з показниками провідних стоматустанов дозволяє оцінити конкурентоспроможність працівників і визначити зони для вдосконалення. Бенчмаркінг може охоплювати:

- рівень кваліфікації персоналу;
- стандарти обслуговування пацієнтів;
- інноваційні підходи до лікування та сервісу.

VII. Метод управління за цілями передбачає узгодження цілей стоматклініки з індивідуальними цілями працівників. У стоматології це може включати:

- 1) досягнення певного рівня задоволеності пацієнтів;
- 2) збільшення кількості процедур або обсягу доходів;
- 3) впровадження інноваційних технологій лікування.

VIII. Аналіз психологічного клімату та мотивації персоналу.

У медичній сфері ефективність роботи часто залежить від фізичного та психологічного стану співробітників. Моніторинг і профілактика вигорання є важливою складовою оцінки. Рівень залученості працівників у стоматології безпосередньо впливає на якість надання послуг. Для цього оцінюють:

- «задоволеність працівників умовами праці;
- рівень стресу та ризик вигорання;
- ступінь підтримки з боку керівництва».

Методи дослідження включають опитування, анкетування та особисті інтерв'ю.

Сучасні методи оцінки роботи персоналу допомагають:

1. Визначити сильні та слабкі сторони працівників.
2. Підвищити рівень професійної підготовки медперсоналу.
3. Розробити ефективні мотиваційні програми.
4. Забезпечити прозорість процесів управління.
5. Підтримати стратегічні цілі стоматологічної клініки.

Контроль ефективності роботи персоналу є необхідним для підтримання високих стандартів надання стоматпослуг, а також для підвищення задоволеності пацієнтів.

Контроль ефективності передбачає систематичний моніторинг діяльності працівників і забезпечення відповідності їх роботи встановленим стандартам. Для цього можуть використовуватись різні методи.



Рис. 3.5. Методи контролю ефективності роботи персоналу

~~Примітка.~~ Побудовано автором.

Аудит якості медпослуг включає аналіз меддокументації, а також спостереження за роботою персоналу.

Застосування стандартів *ISO* в стоматології дозволяє підтримувати високу якість роботи завдяки впровадженню стандартних операційних процедур.

Використання програмного забезпечення для автоматизації контролю, наприклад, *CRM*-системи, які відстежують процеси взаємодії з пацієнтами.

Інтеграція вище представлених методів у практику стоматклініки дозволяє забезпечити:

- прозорість оцінки роботи персоналу;
- підвищення мотивації працівників до професійного розвитку;

- формування конкурентоспроможної команди;
- досягнення високого рівня задоволеності пацієнтів.

Використання комплексного підходу до оцінки роботи персоналу гарантує ефективну організацію трудового процесу та сприяє досягненню стратегічних цілей клініки.

На нашу думку, у Стоматології «*Mi-Dent*» варто впровадити такі інструменти оцінки та контролю:

1. Використання *KPI*, де основний акцент зроблено на кількість позитивних відгуків пацієнтів та швидкість реагування на їхні запити.
2. Впровадження цифрових інструментів, таких як електронні журнали обліку пацієнтів, які дозволяють фіксувати ефективність роботи персоналу в режимі реального часу.
3. Розробка системи мотивації, яка включає бонуси за досягнення високих показників ефективності.

Застосування вище окреслених методів у Стоматології дозволять отримати такі результати:

- підвищення якості стоматпослуг;
- зростання довіри та лояльності пацієнтів;
- підвищення мотивації працівників;
- зниження плинності кадрів;
- оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Впровадження сучасних методів оцінки та контролю ефективності роботи персоналу дозволяє стоматклінікам досягати стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспро-сть і забезпечувати високу якість послуг.

ВИСНОВКИ

Персонал – сукупність працівників, які виконують професійні, виробничі та управлінські функції у межах конкретної організації, забезпечуючи досягнення її стратегічних та операційних цілей. Це не лише трудовий ресурс, але й стратегічний актив, який визначає конкурентоспроможність та ефективність діяльності організації.

У контексті медичної організації, персонал включає медпрацівників, адміністративний та технічний персонал, які разом забезпечують надання якісних послуг. У сучасній медпрактиці особлива увага приділяється кваліфікації, мотивації, рівню професійної етики та комунікаційних навичок персоналу, оскільки ці фактори значною мірою впливають на задоволеність пацієнтів та якість наданих послуг.

Ключовою складовою ефективного функціонування системи ОЗ є організація роботи персоналу в МЗ. Вона передбачає координацію дій працівників, оптимізацію робочих процесів, створення умов для професійного розвитку персоналу та забезпечення якісного надання послуг пацієнтам.

Організація роботи персоналу в МЗ означає сукупність заходів, спрямованих на формування, регулювання та вдосконалення трудових відносин у межах медичного закладу. Організація роботи персоналу складається з кількох елементів, які забезпечують ефективність, злагодженість та результативність діяльності. Сучасні МЗ використовують різні підходи до організації роботи персоналу залежно від свого масштабу, профілю та обсягів діяльності.

Оцінка ефективності діяльності персоналу базується на системі кількісних і якісних показників, які дають змогу визначити ступінь досягнення стратегічних і оперативних цілей закладу. Основні показники оцінки ефективності роботи персоналу в системі ОЗ є багатовимірними й охоплюють як кількісні аспекти (продуктивність, навантаження), так і якісні характеристики (задоволеність пацієнтів, професійний розвиток). Їх аналіз

сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень і формуванню стратегії розвитку медичних закладів.

Стоматологія є однією з ключових складових системи ОЗ в Україні, яка забезпечує лікування та профілактику захворювань порожнини рота. В Україні працює широка мережа державних і приватних стоматклінік.

Об'єкт дослідження - Стоматологія «Mi-Dent». Це сучасний МЗ, що спеціалізується на наданні стоматпослуг широкого спектра. Стоматологія функціонує на ринку понад 10 років, що свідчить про стабільність і професійний підхід до обслуговування пацієнтів.

Головною метою «Mi-Dent» є забезпечення високої якості послуг із дотриманням сучасних стандартів стоматології. У Стоматології впроваджено сучасні технології, використовуються новітні методи діагностики та лікування, а також застосовуються високоякісні матеріали від провідних виробників.

Основними джерелами доходу є надання стоматпослуг (85,5 % від загального доходу) та продаж супутніх товарів (засоби гігієни, ортодонтичні вироби). Дані показують, що у лікування зубів займають найбільшу питому вагу (40,5 % у 2023 р.) в асортименті стоматпослуг «Mi-Dent». Як раз це і є основною спеціалізацією Стоматології.

Аналіз поточного стану стоматологічної клініки «Mi-Dent» показав, що заклад має значний потенціал для розвитку завдяки сучасним технологіям, високому рівню сервісу та стабільній клієнтській базі.

Ефективність роботи персоналу стоматологічної клініки є ключовим чинником для забезпечення високої якості стоматпослуг, задоволення пацієнтів і фінансової стійкості закладу. Кадровий склад відзначається високим рівнем кваліфікації та постійним прагненням до професійного розвитку. Регулярно проводяться тренінги, курси підвищення кваліфікації та участь у галузевих конференціях.

Стоматологія «Mi-Dent» має чітко організовану структуру.

Для оцінки ефективності роботи персоналу Стоматології «Mi-Dent»

використовуються спеціалізовані кількісні та якісні показники, адаптовані до специфіки стоматпрактики. Для працівників Стоматології важливо поєднувати кількісні та якісні показники.

Організація роботи персоналу в Стоматології «Mi-Dent» є добре структурованою і орієнтованою на забезпечення високого рівня стоматпослуг. Для підвищення ефективності рекомендується зосередитися на автоматизації процесів, а також запровадженні інноваційних підходів до планування графіків роботи.

Ефективне управління персоналом є однією з ключових умов успішної діяльності Стоматології. Зокрема, важливу роль відіграють заходи з мотивації працівників та підвищення їхньої кваліфікації, оскільки вони сприяють підвищенню якості стоматпослуг, зростанню задоволеності пацієнтів та зміцненню конкурентоспроможності клініки.

Мотивація працівників Стоматології має враховувати специфіку медгалузі, яка передбачає високий рівень відповідальності, інтенсивність праці та необхідність дотримання етичних стандартів. Для досягнення цієї мети доцільно реалізувати певні заходи: матеріальне стимулювання; нематеріальні заходи; кар'єрне зростання.

У сфері стоматології безперервний професійний розвиток персоналу є важливим компонентом їхньої професійної діяльності. Для Стоматології «Mi-Dent» найбільш прийнятними заходами із підвищення кваліфікації працівників є: організація внутрішнього навчання; зовнішні навчальні програми; стажування персоналу в провідних клініках; використання цифрових технологій.

Для успішного функціонування сучасних Стоматологій важливо ефективно організувати роботу персоналу. Якість наданих послуг, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність МЗ значною мірою залежать від професіоналізму, мотивації та продуктивності працівників. У зв'язку з цим, впровадження сучасних методів оцінки та контролю ефективності роботи персоналу стає актуальним завданням для управлінців у сфері ОЗ.

На нашу думку, у Стоматології «Mi-Dent» варто впровадити такі інструменти оцінки та контролю:

- використання *KPI*;
- впровадження цифрових інструментів;
- розробка системи мотивації, яка включає бонуси за досягнення високих показників ефективності.

Впровадження сучасних методів оцінки та контролю ефективності роботи персоналу дозволяє стоматклінікам досягати стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати високу якість послуг.