

ШУШПАНОВА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

**Механізм управління персоналом закладу охорони здоров'я
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
МЗОЗм-21
Н. В. Шушпанова

Науковий керівник
д.е.н., проф. Т. Л. Желюк

ТЕРНОПІЛЬ-2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Суть і значення механізму управління персоналом	7
1.2. Компоненти механізму управління персоналом у закладах охорони здоров'я	15
Висновки до 1 розділу	19
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КОМУНАЛЬНА КЛІНІЧНА ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ» ТОР	21
2.1. Аналіз поточної системи управління закладом охорони здоров'я	21
2.2. Оцінка якості персоналу та організація його роботи в умовах кризових ситуацій	27
2.3. Управління мотивацією та розвитком персоналу в медичних закладах	34
Висновки до 2 розділу	40
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КОМУНАЛЬНА КЛІНІЧНА ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ» ТОР	42
3.1. Шляхи удосконалення механізму управління персоналом	42
3.2. Інноваційні підходи до управління персоналом в закладах охорони здоров'я	46
Висновки до 3 розділу	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність проблеми. Ефективне управління персоналом закладів охорони здоров'я є ключовим чинником для забезпечення якісного функціонування системи охорони здоров'я. В умовах сучасних викликів, які пов'язані з війною: дефіцит кадрів, зростання навантаження на медичних працівників та необхідність реагування на екстрені ситуації, механізм управління персоналом відіграє вирішальну роль. Він є основою для забезпечення стабільності закладу, безперервності надання медичних послуг та створення умов для професійного розвитку і мотивації працівників.

Механізми управління персоналом повинні враховувати як стратегічні, так і оперативні аспекти організації роботи: від планування і підбору кадрів до створення гнучких систем адаптації, навчання та підтримки працівників. Особливої уваги потребують інструменти мотивації, які сприяють залученню й утриманню кваліфікованих фахівців, навіть в умовах обмежених ресурсів і високого рівня стресу.

У післявоєнний період управлінські підходи мають адаптуватися до нових реалій, включаючи підвищення вимог до якості медичних послуг, інтеграцію сучасних технологій і розвиток кадрового потенціалу. Дослідження механізму управління персоналом дає змогу не лише підвищити ефективність роботи закладу охорони здоров'я, а й забезпечити резильєнтність системи охорони здоров'я в умовах динамічних змін та нових викликів.

Крім того, в умовах швидкого оновлення медичних стандартів і технологій зростає потреба в побудові ефективної системи комунікації всередині колективу. Вона повинна забезпечувати оперативний обмін інформацією, підвищувати рівень довіри між керівництвом і персоналом та створювати сприятливий мікроклімат для роботи. Таким чином, вдосконалення механізмів управління персоналом є необхідним атрибутом формування конкурентоспроможних і резильєнтних закладів охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та наукових публікацій. Основні напрями дослідження механізмів управління персоналом в Україні охоплюють декілька ключових аспектів. Перший напрям стосується розробки та впровадження сучасних підходів до управління персоналом на основі теорій організаційного менеджменту і лідерства (О. Грішнова, Т. Костишина, Л. Дідківська, О. Дяків). Другий фокусується на оцінці ефективності управління персоналом із застосуванням практик, орієнтованих на мотивацію, продуктивність та збереження професійного потенціалу (Г. Лопушняк, С. Цимбалюк, В. Савченко, Д. Шушпанов). Третій напрям зосереджений на адаптації управлінських підходів до сучасних викликів, таких як цифровізація, глобалізація, швидка зміна економічного середовища (Т. Желюк, А. Колот, В. Петюх, М. Шкільняк).

Однак в умовах війни перед закладами охорони здоров'я виникають особливі виклики, які потребують специфічних підходів до управління персоналом. Серед них – необхідність підтримки мотивації медичних працівників, збереження їхнього професійного здоров'я, оперативне залучення додаткових кадрів та забезпечення їхньої адаптації до умов невизначеності. Це вимагає інтеграції стратегічних підходів із практиками кризового управління та механізмами стабілізації роботи колективів.

Для глибшого розуміння цих питань проведено дослідження у КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР, де акцент зроблено на практичних аспектах управління персоналом у надзвичайних умовах. Результати дають можливість виділити основні інструменти, що сприяють забезпеченню резильєнтності функціонування закладів охорони здоров'я та підвищенню ефективності роботи персоналу в умовах сучасних викликів та загроз.

Мета кваліфікаційної роботи: розробити науково обґрунтовані підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення механізму управління персоналом у закладах охорони здоров'я на прикладі КНП «Тернопільська

обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР для підвищення ефективності його функціонування в умовах сучасних викликів.

Завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні основи механізму управління персоналом у закладах охорони здоров'я, зокрема визначити його сутність, значення та основні компоненти;
- провести аналіз поточної системи управління персоналом у КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР, визначивши її сильні та слабкі сторони;
- дослідити особливості організації роботи персоналу в умовах невизначеності, враховуючи специфіку закладів охорони здоров'я;
- оцінити дієвість стратегій мотивації та розвитку персоналу в досліджуваному закладі та визначити можливості їхнього вдосконалення;
- запропонувати шляхи удосконалення механізму управління персоналом, орієнтуючись на специфіку закладів охорони здоров'я та сучасні виклики.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом у закладах охорони здоров'я.

Предмет дослідження: механізм управління персоналом у закладах охорони здоров'я, його складові та напрями вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Для досягнення мети та поставлених завдань під час дослідження були використані такі методи:

- *аналіз та синтез* – для узагальнення теоретичних засад механізму управління персоналом та вивчення його складових;
- *абстрагування та узагальнення* – для формування висновків про суть механізму управління персоналом у закладах охорони здоров'я;
- *системний підхід* – для дослідження взаємозв'язків між компонентами механізму управління персоналом;

- *спостереження* – для вивчення реальної організації роботи персоналу в закладі охорони здоров'я;
- *соціологічний метод* – для збирання даних про мотивацію, задоволеність роботою та проблеми, з якими стикається персонал;
- *контент-аналіз документів* під час аналізу поточних положень, інструкцій та стратегій управління персоналом у досліджуваному закладі;
- *статистичний метод* – для аналізу кількісних даних, отриманих у результаті дослідження (наприклад, рівень плинності кадрів, продуктивність роботи персоналу).

Наукова новизна:

- запропоновано удосконалену модель механізму управління персоналом у закладах охорони здоров'я, яка враховує специфіку функціонування медичних установ в умовах невизначеності та кризи, зокрема воєнного стану, та спрямована на підвищення мотивації й професійного потенціалу працівників;
- розроблено інноваційні підходи до організації роботи персоналу, що включають використання адаптивних стратегій управління та сучасних технологій для забезпечення стабільності й ефективності роботи медичного закладу в умовах високої невизначеності.

Практична значимість роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління персоналом в закладах охорони здоров'я, що сприятиме підвищенню ефективності надання медичних послуг. Висновки можуть бути використані для оптимізації організаційної структури та внутрішніх процесів, поліпшення мотивації працівників, а також для створення умов для їхнього професійного розвитку та збереження кадрів.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано одну статтю у фаховому виданні та тези доповідей за результатами наукових конференцій: Шушпанов Д., Шушпанова Н. Підходи до формування ефективної системи управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали

доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 16 трав. 2024 р.]. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 102-105 [49] та VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (14 листопада 2024 року, м. Тернопіль, ЗУНУ [49]). Стаття: Шушпанов Д., Шушпанова Н. Особиста відповідальність населення за стан власного здоров'я: соціально-економічні та демографічні особливості. *Україна. Здоров'я нації*. № 3 (44). 2017. 298-302 [51].

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Суть і значення механізму управління персоналом

Управління персоналом є ключовою складовою функціонування будь-якої організації. Ефективне використання людського капіталу забезпечує не лише успішну реалізацію операційних завдань, а й досягнення довгострокових стратегічних цілей. Сучасні умови розвитку економіки, які характеризуються цифровізацією, глобалізацією та швидкими змінами на ринку праці, вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом.

Підходи до трактування «управління персоналом» хоч і відрізняються, але є подібними (табл. 1.1.). Також варто зауважити, що в англomовному середовищі замість «управління персоналом» частіше використовується термін «управління людськими ресурсами» (HR) (табл. 1.1.).

Визначення цього поняття варіюється залежно від підходів різних науковців, що відображає багатогранність даної сфери. Наприклад, А. Колот та С. Цимбалюк акцентує на системності процесу, де управління персоналом передбачає формування, розвиток, мотивацію та оцінку трудових ресурсів у цілісному контексті діяльності організації. Їхній підхід заснований на необхідності інтеграції всіх функцій управління персоналом для забезпечення ефективної роботи організації [12].

Група авторів (О. Дяків та ін.), у свою чергу, пропонують більш практичне трактування, зосереджуючи увагу на чотирьох основних функціях: плануванні, організації, контролі та мотивації діяльності працівників. Важливим є його акцент на досягненні цілей організації через гармонійне управління персоналом як головним ресурсом [15].

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування «управління персоналом»

Автор	Визначення
Армстронг М.	«Управління персоналом – це «адміністративна функція організації, яка існує для забезпечення необхідного персоналу»» [22].
Торрінгтон Д., Хол Л., Тейлор С.	«Практика найму, розвитку та утримання робочої сили для досягнення цілей організації» [23]
Колот А. , Цимбалюк С.	«Управління персоналом – це цілісний, системний процес управління трудовими ресурсами організації, що включає формування, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу» [25].
Балабанова Л.	Управління персоналом — це комплексний процес, спрямований на формування та розвиток персоналу, підвищення його мотивації, ефективності та відповідальності [6].
Дяків О. та ін.	«Управління персоналом передбачає планування, організацію, контроль і мотивацію діяльності працівників, спрямовані на досягнення цілей організації» [5].
Данюк В. та ін.	«Управління персоналом – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей організації» [4].

Примітка: Складено автором.

Ще один цікавий підхід представлений В. Данюком із співавторами, який визначає управління персоналом як комплекс заходів для ефективного використання потенціалу працівників. Він акцентує увагу на стратегічному аспекті цього процесу, підкреслюючи необхідність орієнтації на довгострокові цілі організації [33].

Кожне з цих визначень має свою цінність і відображає різні аспекти управління персоналом, такі як стратегічний, операційний та мотиваційний. Аналіз цих підходів дозволяє зробити висновок, що успішне управління персоналом потребує врахування як системного підходу, так і орієнтації на конкретні задачі, що постають перед організацією у динамічних умовах сучасного ринку.

Ефективне дослідження персоналу є фундаментом для підвищення продуктивності та гармонійної взаємодії у команді. Глибоке розуміння міжособистісних динамік, комунікаційних бар'єрів і факторів, що впливають на взаємодію між членами команди, дає змогу розробляти адаптивні моделі управління, які сприяють створенню сильних, згуртованих колективів. Це не лише покращує якість виконання робочих завдань, а й стимулює інноваційні процеси через взаємозбагачення знаннями і досвідом.

Крім того, дослідження персоналу має ключове значення для управління ризиками, які виникають в умовах швидкозмінного технологічного і бізнес-середовища. Воно дозволяє передбачати потенційні виклики, які можуть виникнути внаслідок дестабілізації внутрішніх чи зовнішніх чинників, а також забезпечувати проактивну підготовку до їх подолання. Наприклад, аналіз індивідуальних компетенцій і групових можливостей допомагає ідентифікувати сильні сторони колективу для розробки ефективних стратегій ризикового менеджменту.

У сучасному світі, де глобалізація та диджиталізація змінюють підходи до управління кадрами, урахування культурного, гендерного та професійного різноманіття робочих колективів стає особливо важливим. Ця багатоманітність розглядається не лише як виклик, а й як стратегічна перевага, що сприяє розвитку креативних підходів до вирішення завдань. Водночас конкуренція за таланти на глобальному ринку праці стимулює організації активно інвестувати у дослідження персоналу, розробляючи інноваційні стратегії залучення та утримання фахівців.

Зміни на ринку праці та поява нових технологій змушують організації використовувати новітні методи у роботі з персоналом. До ключових сучасних підходів належать:

У сучасному світі, де глобалізація та диджиталізація змінюють підходи до управління кадрами [44], урахування культурного, гендерного та професійного різноманіття робочих колективів стає особливо важливим. Ця багатоманітність

розглядається не лише як виклик, а й як стратегічна перевага, що сприяє розвитку креативних підходів до вирішення завдань. Водночас конкуренція за таланти на глобальному ринку праці стимулює організації активно інвестувати у дослідження персоналу, розробляючи інноваційні стратегії залучення та утримання фахівців.

Однак сучасний ринок праці також зазнає впливу кризових явищ, таких як глобальні економічні спади, природні катаклізми, пандемії [22], а також військові конфлікти. Війна, зокрема, стає значним викликом для системи управління персоналом, змушуючи організації переосмислювати свої підходи [33]. В умовах війни компанії стикаються з широким колом проблем. Найактуальніші з них подані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Навігація по викликам на робочому місці.

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Зокрема ризик втрати ключових кадрів через міграцію, мобілізацію або загрозу безпеці є надзвичайно високим. На даний час в Україні спостерігається суттєва нестача робочої сили, у тому числі медичних працівників. Зараз три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні [4].

Дезорганізація командної роботи через зміну робочих умов (віддалена робота, зміни часових поясів, релокація працівників). Релокація працівників до безпечніших регіонів або за кордон ускладнює взаємодію між членами команди,

що негативно впливає на продуктивність. Водночас нові умови потребують адаптації як окремих працівників, так і організації в цілому, що вимагає додаткових управлінських рішень і ресурсів.

Зростання стресу і вигорання серед працівників, спричинене невизначеністю, безпековими ризиками та підвищеним робочим навантаженням, стає серйозним викликом для організацій в Україні. Психоемоційний стан співробітників погіршується через тривале перебування в умовах нестабільності, що негативно позначається на їхній залученості та здатності виконувати професійні обов'язки на високому рівні. Без своєчасних заходів підтримки та адаптації це може призвести до масового зниження продуктивності, плинності кадрів та втрати довіри до роботодавця.

У таких умовах стає надзвичайно важливим адаптувати кадрову політику до викликів війни та криз (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Адаптація кадрової роботи в умовах кризи

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Забезпечення психологічної підтримки працівників є критично важливим аспектом кадрової політики в умовах стресу та невизначеності. Програми стрес-менеджменту та консультації можуть допомогти співробітникам впоратися з емоційними навантаженнями, що виникають через війну та кризові ситуації.

Гнучке планування зайнятості дозволяє організаціям адаптуватися до нових обставин, таких як відсутність працівників через форс-мажорні ситуації. Це може включати в себе тимчасове перепланування робочих графіків, перерозподіл обов'язків та залучення додаткових ресурсів.

Побудова системи дистанційної роботи є важливим кроком у забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Організації повинні забезпечити доступ працівників до необхідних технологій та ресурсів, щоб підтримувати продуктивність і ефективність роботи в умовах віддаленого формату.

Розвиток механізмів корпоративної соціальної відповідальності, таких як підтримка співробітників, які постраждали від війни, або допомога у їхній інтеграції в нові команди, є важливим елементом адаптації кадрової політики. Це не лише підвищує моральний дух колективу, але й зміцнює імідж компанії.

Зміни на ринку праці та поява нових технологій вимагають від організацій використовувати новітні методи у роботі з персоналом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Сучасні підходи до управління персоналом

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Сучасні технології дають змогу збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних про працівників. Цей підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, зокрема у сфері підбору персоналу, аналізу ефективності роботи, виявлення потреб у навчанні та прогнозування плинності кадрів. Аналітика даних дозволяє організаціям не тільки оптимізувати процеси, але й створювати персоналізовані програми розвитку для працівників.

Зміна ринку праці й розвиток цифрових технологій сприяють поширенню гнучких моделей зайнятості. Такі форми роботи дозволяють організаціям адаптуватися до змінного попиту на робочу силу, знижувати витрати та залучати висококваліфікованих спеціалістів на проєктній основі. Для працівників це забезпечує можливість поєднувати роботу з особистими інтересами, що підвищує рівень їхньої задоволеності.

У сучасних умовах організації дедалі частіше впроваджують онлайн-платформи для навчання працівників, які дозволяють забезпечити доступ до знань у будь-який час і в будь-якому місці. Ці платформи включають інтерактивні курси, відеоуроки, вебінари та тести, що робить навчання більш адаптивним і персоналізованим. Такий підхід не лише сприяє професійному зростанню працівників, але й формує корпоративну культуру, орієнтовану на безперервне навчання.

Адаптація кадрової політики в умовах війни та криз є складним, але необхідним процесом, що дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та підтримувати своїх працівників у важкі часи. Розвиток механізмів корпоративної соціальної відповідальності, таких як підтримка співробітників, які постраждали від війни, або допомога у їхній інтеграції в нові команди.

Важливим також є індивідуалізація підходів до розвитку персоналу – створення персоналізованих програм, які враховують особисті виклики працівників у кризових умовах.

Підтримка мобільності кадрів – розробка стратегій релокації працівників, включаючи підтримку їхнього переїзду та інтеграції в нових регіонах.

Управління різноманітністю та інклюзією – формування політик, які сприяють взаєморозумінню в багатокультурних колективах, що стають звичними через переміщення працівників під час криз.

Адаптація організацій до кризових умов забезпечує не лише їх виживання, а й формування нових конкурентних переваг через ефективне управління людським капіталом.

Механізм управління персоналом – це сукупність принципів, методів і засобів, спрямованих на забезпечення оптимального функціонування, розвитку та використання кадрового потенціалу організації. Він базується на врахуванні взаємозв'язку між цілями організації, її культурою та потребами працівників. Основні компоненти цього механізму включають планування, набір та адаптацію, оцінювання та розвиток, мотивацію персоналу (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Основні компоненти механізму управління персоналу

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Планування персоналу – визначення поточних і перспективних потреб у кадрах. Він охоплює аналіз чисельності, структури та кваліфікації персоналу, а також прогнозування потреб у працівниках з урахуванням стратегічних цілей організації.

Набір та адаптація – залучення кваліфікованих працівників і їх інтеграція у колектив. Охоплює розробку стратегії рекрутингу, використання сучасних

методів пошуку кадрів (наприклад, через професійні мережі або платформи), а також програму адаптації нових співробітників, щоб сприяти швидшій інтеграції та підвищенню продуктивності.

Оцінювання та розвиток – забезпечення регулярної оцінки компетенцій, планування підвищення кваліфікації. Реалізується через оцінювання ефективності роботи, аналіз потреб у навчанні, організацію тренінгів, семінарів та участь у професійних конференціях.

Мотивація та соціальний захист – створення сприятливих умов праці, забезпечення компенсацій та пільг. Передбачає формування справедливої системи оплати праці, розробку мотиваційних програм, медичне страхування, забезпечення корпоративної культури підтримки і довіри.

Ключовими складовими механізму управління персоналом залишаються управління кар'єрою, формування корпоративної культури, моніторинг трудових відносин, впровадження інновацій та управління змінами. Управління кар'єрою орієнтоване на створення умов для професійного зростання працівників, включаючи планування індивідуальних траєкторій розвитку, участь у програмах обміну досвідом і стажуваннях, наставництво. Такий підхід сприяє довгостроковій залученості персоналу та посиленню їх мотивації.

Формування корпоративної культури передбачає створення сприятливої атмосфери в організації через підтримку відкритої комунікації, залучення працівників до процесу ухвалення рішень, організацію корпоративних заходів, що укріплюють командний дух.

Не менш важливим є моніторинг трудових відносин, який охоплює забезпечення дотримання норм трудового законодавства, вирішення конфліктних ситуацій і підтримку ефективної взаємодії між роботодавцем і працівниками. Використання медіаційних практик і управління стресовими ситуаціями стає невід'ємною складовою цього процесу.

Інновації в управлінні персоналом включають впровадження цифрових технологій, автоматизацію HR-процесів (зокрема, використання HRM-систем), застосування аналітики великих даних для ухвалення оптимальних рішень.

Управління змінами передбачає підготовку колективу до адаптації до нових умов, змін в організаційній структурі, стратегічних цілях чи технологічних новаціях. Своєчасне інформування, навчання працівників і підтримка в періоди змін є важливими для забезпечення ефективної роботи в нових умовах.

Кожен із цих компонентів спрямований на досягнення загальної мети – ефективного використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації. При цьому багатокomпонентність механізму управління персоналом забезпечує його універсальність і здатність відповідати на виклики сучасного ринку праці.

Значення механізму управління персоналом обґрунтовується його ключовою роллю у забезпеченні стабільності та розвитку організації (рис. 1.5.).

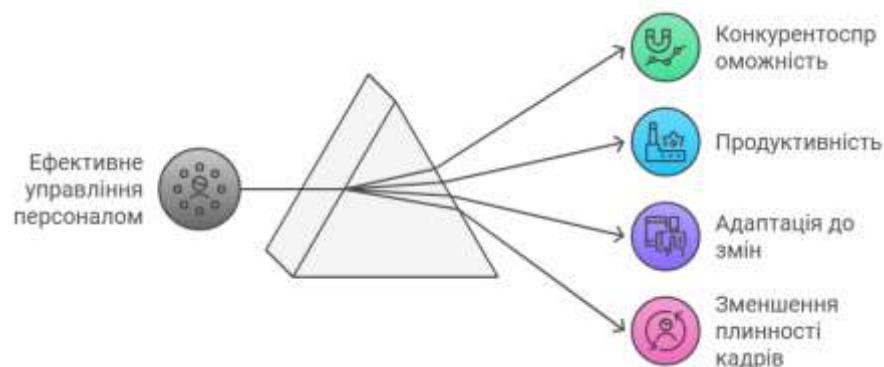


Рис. 1.5. Значення механізму управління персоналом

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Реалізація ефективного механізму управління персоналом здатна значно вплинути на стратегічні й операційні результати організації. Завдяки цьому можна досягти низки важливих цілей, таких як забезпечення конкурентоспроможності, підвищення продуктивності праці, адаптація до змін та зменшення плинності кадрів.

Забезпечення конкурентоспроможності стає можливим через розвиток унікальних компетенцій працівників. Це включає їх професійне навчання, участь у програмах підвищення кваліфікації, наставництво та розвиток лідерських якостей. Такий підхід дозволяє створювати команди, здатні швидко реагувати на виклики ринку й впроваджувати інноваційні рішення.

Підвищення продуктивності праці досягається за рахунок оптимізації робочих процесів, автоматизації рутинних завдань, впровадження ефективних інструментів управління та вдосконалення комунікацій. Забезпечення співробітників сучасними технологіями й адаптація їх до нових методів роботи сприяє збільшенню ефективності виконання завдань.

Адаптація до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі можлива завдяки гнучкому плануванню й систематичному навчанню персоналу. Підготовка до нових умов роботи включає проведення тренінгів, воркшопів, обговорення стратегічних змін на корпоративному рівні та формування культури навчання протягом усього життя.

Зменшення плинності кадрів досягається шляхом створення комфортного робочого середовища, яке враховує потреби працівників, їхні цінності й очікування. Сюди належать мотиваційні програми, збалансована система оплати праці, соціальні пакети та підтримка здорового мікроклімату в колективі.

Реалізація зазначених заходів дає змогу не лише забезпечити стабільність організації, але й створити сприятливі умови для її динамічного розвитку в умовах сучасних викликів.

Механізм управління персоналом є основою ефективної роботи організації. Його суть полягає в оптимізації використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Подальший розвиток цього механізму має враховувати сучасні виклики, такі як цифровізація, глобалізація та зміна моделей зайнятості.

1.2. Компоненти механізму управління персоналом у закладах охорони здоров'я

Механізм управління персоналом у закладах охорони здоров'я є складною багатогранною системою, яка інтегрує стратегічні, тактичні та оперативні підходи. Його головною метою є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, що включає створення умов для професійного розвитку працівників, оптимізації їхньої діяльності та підвищення мотивації. Такий підхід сприяє досягненню високої якості медичних послуг і забезпечує стабільний розвиток організації, навіть у складних соціально-економічних умовах [45].

З одного боку, цей механізм враховує сучасні виклики, які постають перед закладами охорони здоров'я, такі як дефіцит кваліфікованого медичного персоналу, високий рівень стресу серед працівників та необхідність впровадження нових технологій. З іншого боку, він зосереджується на довгострокових цілях, які полягають у забезпеченні конкурентоспроможності закладу, підтримці репутації на ринку медичних послуг та побудові ефективної системи кадрової політики.

У контексті стратегічного управління механізм визначає ключові напрями кадрової політики, спрямовані на забезпечення відповідності між потребами організації та можливостями її персоналу. Тактичний рівень реалізує ці напрями через конкретні управлінські інструменти, такі як планування, підбір, навчання і розвиток кадрів, створення системи мотивації. Оперативний рівень, у свою чергу, забезпечує контроль за виконанням поточних завдань, моніторинг продуктивності та управління конфліктами (рис. 1.6.).

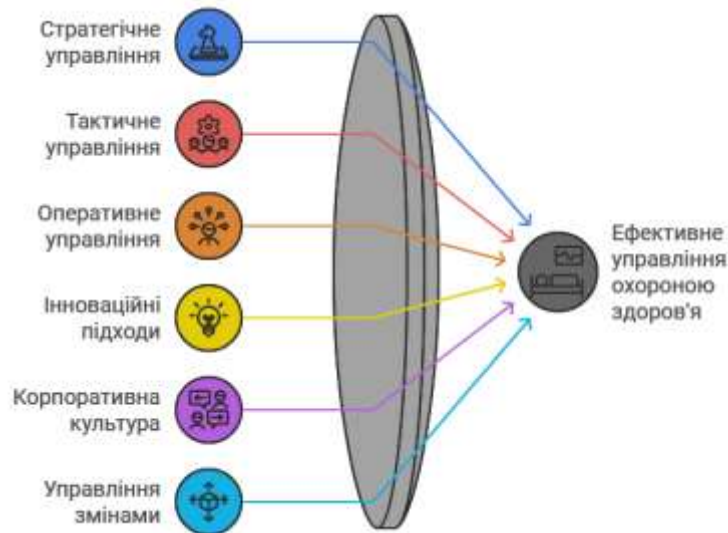


Рис. 1.6. Складові механізми управління закладом охорони здоров'я.

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Стратегічний компонент механізму управління персоналом закладу охорони здоров'я передбачає довгострокове планування кадрових ресурсів із врахуванням перспектив розвитку медичної сфери (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Таким чином основні завдання стратегічного управління включають:

1. Планування кадрових потреб: створення прогнозів щодо необхідної кількості медичного персоналу з урахуванням демографічних змін, розвитку

нових технологій та запровадження стандартів якості. Це дозволяє уникнути дефіциту кадрів у критичних напрямках медичної діяльності.

2. Адаптація до змін: впровадження гнучких кадрових стратегій, які враховують виклики, зокрема пандемії, військові дії, міграційні процеси та реформування системи охорони здоров'я.

3. Підвищення кваліфікації: забезпечення постійного навчання персоналу через участь у конференціях, семінарах, спеціалізованих програмах тощо.

Особливої актуальності стратегічне управління набуває в умовах воєнного стану, коли необхідно швидко реагувати на кадрові зміни, зберігаючи при цьому високий рівень медичної допомоги.

Тактичне управління персоналом механізму охоплює організацію повсякденної роботи персоналу (рис. 1.8).

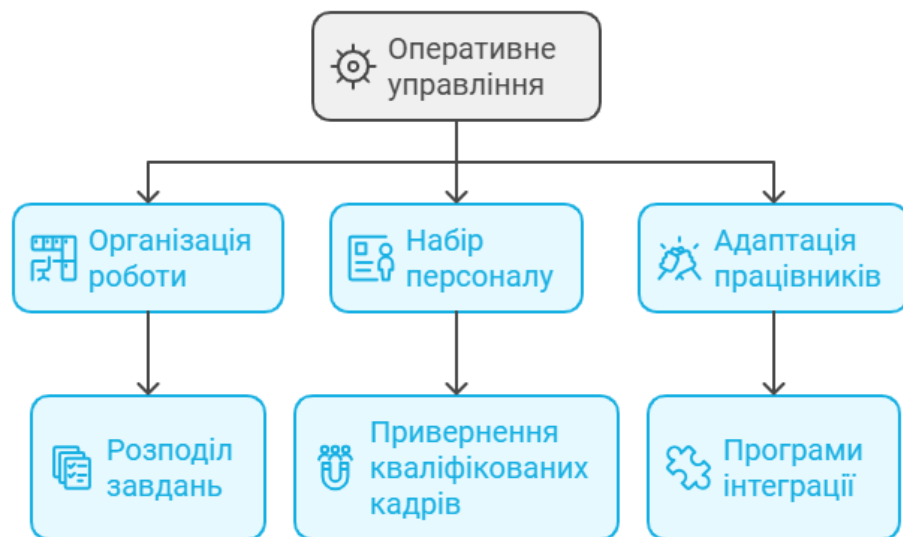


Рис. 1.8. Основні компоненти тактичного управління персоналом закладу охорони

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Таким чином основні аспекти тактичного управління персоналом закладу охорони здоров'я передбачають: розподіл обов'язків (чітке визначення зон відповідальності для кожного працівника, що сприяє підвищенню ефективності роботи та уникненню дублювання завдань); підбір і найм (залучення

кваліфікованих працівників через сучасні інструменти рекрутингу, включаючи професійні мережі, спеціалізовані портали та партнерство з навчальними закладами); адаптація нових працівників (розробка програм адаптації, що дозволяють швидко інтегрувати новачків у колектив і підвищити їхню продуктивність).

Оперативне управління персоналом закладу охорони здоров'я зосереджене на підтримці ефективної діяльності персоналу в короткостроковій перспективі (рис. 1.9).

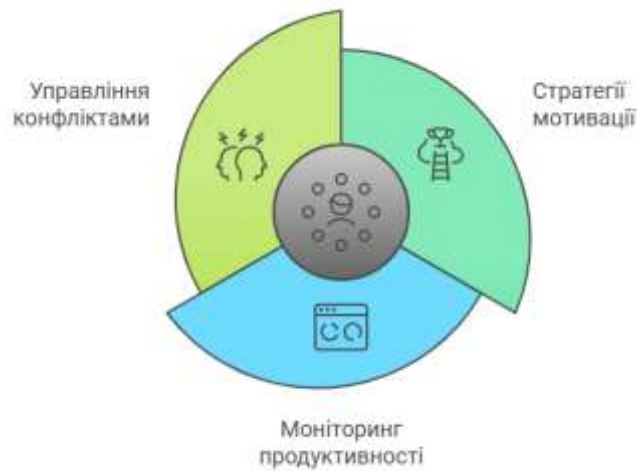


Рис. 1.9. Оперативне управління персоналом закладу охорони здоров'я
Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Забезпечення ефективного механізму управління персоналом у закладах охорони здоров'я залежить від здатності гармонійно інтегрувати стратегічні, тактичні та оперативні підходи. Одним із ключових компонентів цього процесу є мотивація персоналу, яка безпосередньо впливає на стабільність, продуктивність та якість виконання професійних обов'язків медичними працівниками.

Мотивація персоналу, зокрема в закладах охорони здоров'я, охоплює не лише створення матеріальних стимулів, таких як премії та соціальні пільги, але й формування умов для професійного та особистісного розвитку. На практиці її реалізація залишається недостатньо ефективною: управлінські зусилля часто

зосереджуються переважно на фінансових заохоченнях, водночас ігноруючи значення комплексного підходу до розвитку професійних компетенцій медичних працівників. Це включає вдосконалення кваліфікаційних навичок, підтримку кар'єрного зростання та створення умов для балансу між роботою і особистим життям. Таким чином, система мотивації повинна бути не просто інструментом утримання персоналу, але й засобом їхнього залучення до активної участі у розвитку закладу охорони здоров'я [22].

Моніторинг продуктивності персоналу закладу охорони здоров'я включає регулярну оцінку їхньої ефективності працівників на основі ключових показників результативності. Важливим оперативним заходом є також використання медіації та інших інструментів для вирішення конфліктів у колективі.

Важливим компонентом сучасного механізму управління персоналом у закладах охорони здоров'я є інноваційні підходи до управління персоналом (рис. 10). Використання цифрових HRM-систем, автоматизація процесів і впровадження аналітики великих даних дозволяють не лише оптимізувати управлінські процеси, а й створювати нові підходи до залучення та розвитку персоналу. Це має особливе значення для медичних закладів, які працюють у динамічному середовищі, де швидка адаптація до змін є важливою умовою успіху.



**Рис. 1.10. Інноваційні компоненти в управлінні персоналом у сфері
охорони здоров'я**

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Таким чином поєднання стратегічного, тактичного та оперативного підходів з інноваційними рішеннями забезпечує конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я, покращує якість медичних послуг і сприяє стабільності кадрового складу.

Такий багатокомпонентний підхід дозволяє закладам охорони здоров'я залишатися ефективними навіть у складних умовах і забезпечувати якісний рівень медичного обслуговування для населення.

Висновки до 1 розділу

Механізм управління персоналом у закладах охорони здоров'я є основою ефективної роботи організації, що забезпечує оптимальне використання людського капіталу через поєднання стратегічного, тактичного й оперативного підходів. Сучасний розвиток цієї сфери зумовлений глобалізацією, диджиталізацією та викликами ринку праці. Важливими аспектами є інтеграція мотивації, розвитку та оцінювання персоналу, впровадження цифрових технологій, а також адаптація до кризових умов. Особлива увага приділяється створенню гармонійного робочого середовища, здатного реагувати на виклики війни, нестачу кадрів та інші ризики.

У контексті воєнного стану цей механізм набуває особливої актуальності. Кризові умови вимагають гнучкості та швидкої адаптації, зокрема, через оптимізацію кадрових процесів, реорганізацію роботи, підтримку морального стану персоналу та забезпечення безперервності медичних послуг. У таких умовах мотивація персоналу не обмежується лише матеріальними заохоченнями, а включає підтримку психо-емоційного стану медичних працівників, створення умов для їхнього професійного розвитку навіть у складних умовах війни. Важливою складовою є також впровадження нових технологій для забезпечення

ефективності та збереження кадрового потенціалу, що дозволяє зберегти якість медичних послуг в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, ефективний механізм управління персоналом в умовах воєнного стану є основою не лише для стабільності роботи медичних установ, а й для їхнього розвитку та адаптації до нових викликів. Гнучкість у кадрових стратегіях, підтримка мотивації, розвиток персоналу та застосування інноваційних підходів дозволяють зберігати високий рівень медичного обслуговування навіть у найбільш кризових ситуаціях.

РОЗДІЛ II

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КОМУНАЛЬНА КЛІНІЧНА ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ» ТОР

2.1. Аналіз поточної системи управління закладом охорони здоров'я

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 року №174, заклад охорони здоров'я КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської обласної ради відповідає вимогам пріоритетного напрямку діяльності, зокрема наданню високоспеціалізованої медичної допомоги. Лікарня віднесена до категорії надкластерних закладів охорони здоров'я, що виконує функцію головного центру, відповідального за організацію та надання медичної і реабілітаційної допомоги. Вона обслуговує населення всіх районів області, включаючи внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та інші категорії громадян, при цьому зберігаючи специфічний акцент на психоневрологічну допомогу.

Надання високоспеціалізованої медичної допомоги в закладі охорони здоров'я має важливе значення для забезпечення медичних послуг на різних рівнях. Специфіка діяльності КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» полягає у наданні висококваліфікованої медичної допомоги усім контингентам населення, зокрема, мешканцям Тернопільської області, враховуючи їхні специфічні потреби. Обслуговування здійснюється за територіальним принципом, що охоплює не лише доросле населення, але й дітей до 18 років. Лікарня надає медичні послуги також для ветеранів АТО, внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців, що забезпечує доступність допомоги для різних соціальних груп. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни в демографічній ситуації та враховувати особливі потреби кожного пацієнта.

Спектр медичних послуг, що надаються закладом, включає амбулаторне та стаціонарне лікування, а також реабілітаційні послуги. Амбулаторне лікування

забезпечує безперервну допомогу пацієнтам, що не потребують госпіталізації, при цьому в стаціонарному лікуванні надається більш інтенсивна медична підтримка. Реабілітація включає комплекс заходів для відновлення здоров'я пацієнтів після важких захворювань або травм, що є важливою складовою частиною лікувального процесу в закладі.

Надання медичних послуг охоплює кілька напрямків, що відповідають вимогам високоспеціалізованої допомоги. Це включає неврологічну (нейрохірургічну) допомогу, психіатричні послуги, а також психолого-психотерапевтичну допомогу. Неврологічний напрямок передбачає лікування та реабілітацію пацієнтів з різними неврологічними розладами, зокрема захворюваннями нервової системи, які потребують висококваліфікованої медичної допомоги та хірургічного втручання. Психіатрична допомога включає діагностику та лікування психічних розладів, що вимагають комплексного підходу, включаючи медикаментозне лікування та психотерапевтичну підтримку. Психолого-психотерапевтичний напрямок спрямований на надання психологічної допомоги пацієнтам, зокрема для подолання стресових ситуацій, депресій та посттравматичних розладів, що особливо актуально для ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб.

На базі лікарні також функціонує медико-психолого-педагогічний центр для дітей та підлітків. Центр спеціалізується на наданні комплексної допомоги дітям, які мають психо-емоційні або поведінкові проблеми, що вимагають спеціалізованого лікування і педагогічного супроводу. В рамках цього центру проводяться індивідуальні та групові заняття з психологами, психотерапевтами та педагогами, що дозволяє дітям і підліткам успішно адаптуватися в соціумі та подолати труднощі у розвитку.

Загалом, цей розширений спектр медичних послуг дозволяє закладу охорони здоров'я ефективно реагувати на різноманітні потреби населення та забезпечувати високий рівень медичної допомоги для різних категорій пацієнтів, включаючи людей, що мають специфічні соціальні, психічні та фізичні потреби.

Організаційна структура та штатний розпис КНП розробляються та узгоджуються з управлінням охорони здоров'я Тернопільської обласної ради, з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі закладу. Ці зміни визначають потреби в кадрових ресурсах та організаційних формах, що дозволяють ефективно реагувати на нові виклики та забезпечувати надання високоякісних медичних послуг.

Організаційна структура КНП має вигляд розгалуженої системи, яка включає три відокремлені підрозділи (див. додаток А). Організаційна структура цієї установи є лінійно-функціональною з чітко окресленими рівнями управління та підрозділами, які відповідають за різні напрями діяльності.

На чолі структури знаходиться генеральний директор, що відповідає за стратегічне керівництво всією організацією. Йому підпорядковуються ключові керівники: заступники з різних напрямків (медичних і адміністративних), завідувачі відділів та служби підтримки. Такий підхід забезпечує концентрацію відповідальності на вищому управлінському рівні.

Ключовими напрямками діяльності є:

- медичні функції, які виконуються через спеціалізовані відділення (психіатричні, неврологічні, діагностичні, консультативні);
- адміністративні функції, представлені кадровими, бухгалтерськими та інженерно-технічними службами;
- контролюючі функції, зокрема відділ з інфекційного контролю.

Це свідчить про логічний розподіл обов'язків, що сприяє зосередженню уваги кожного підрозділу на вузькопрофільних завданнях.

Медична діяльність поділена на чіткі спеціалізації:

- психіатрія (включаючи когнітивні, соматоформні розлади тощо);
- неврологія (з нейрореабілітаційним та інсультним напрямками);
- діагностичні служби (бактеріологічна лабораторія, фізіотерапія, функціональна діагностика).

Така деталізація сприяє високій якості медичних послуг завдяки

вузькопрофільному підходу.

На рівні неврологічних відділень передбачено потужний блок реабілітації, що включає терапію та відновлення після порушень мозкового кровообігу. Це свідчить про орієнтацію лікарні на тривале лікування та реабілітаційні програми.

Інженерно-технічний відділ та господарська служба забезпечують стабільне функціонування організації. Включення цих підрозділів до структури підвищує автономність установи.

SWOT-аналіз організаційної структура КНП представлено в табл. 2.1. Він надає чітке уявлення про сильні та слабкі сторони закладу, а також можливості і загрози, з якими він може зіткнутися у процесі своєї діяльності

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз організаційної структури КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ

Фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чіткий розподіл функцій та зон відповідальності	Ефективний розподіл завдань серед працівників і чітке визначення пріоритетів покращує організаційне управління.	Перевантаженість керівництва через велику кількість підлеглих, що ускладнює управління в кризових умовах.
Високий рівень спеціалізації підрозділів	Кожен підрозділ зосереджений на конкретному напрямку діяльності, що відповідає сучасним вимогам медицини.	Недостатність горизонтальних зв'язків може уповільнювати комунікацію між підрозділами, що важливо у кризових ситуаціях.
Наявність служб інфраструктурної підтримки	Служби інфраструктури знижують ризики збоїв у роботі лікарні та покращують ефективність діяльності.	Обмежений інноваційний потенціал через відсутність підрозділів, відповідальних за дослідження та навчання персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)	
Інтеграція нових технологій	Перевантаження керівництва без збільшення кількості керівних кадрів може призвести до погіршення якості управління.	
Поліпшення комунікації між підрозділами	Затримки у впровадженні змін через відсутність горизонтальних зв'язків можуть уповільнити адаптацію до нових технологій.	
Розвиток інновацій та досліджень	Обмеження фінансування для розвитку інновацій може знизити конкурентоспроможність закладу.	

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Таким чином проблемними точками організаційної структури КНП є:

- можлива перевантаженість керівництва, адже велика кількість підлеглих у генерального директора може ускладнювати управління, особливо в умовах криз;
- недостатність горизонтальних зв'язків – чітка лінійність структури може уповільнювати комунікацію між підрозділами, що важливо для медичних організацій у кризових ситуаціях;
- обмеженість інноваційного потенціалу: візуалізація не демонструє підрозділів, відповідальних за дослідження, впровадження інновацій чи навчання персоналу, що може бути обмеженням для розвитку.

До переваг цієї структури варто віднести:

- чіткий розподіл функцій та зон відповідальності;
- високий рівень спеціалізації підрозділів, що відповідає сучасним вимогам медицини;
- наявність служб інфраструктурної підтримки, що знижує ризики збоїв у роботі лікарні.

Ліжковий фонд КНП "ТОКПЛ" ТОР є найбільшим у регіоні і займає лікарняну територію площею близько 20 га. Загальна кількість ліжок складає 825, з яких 630 призначено для психіатричних пацієнтів, а 195 — для неврологічних. У складі закладу працює 11 стаціонарних психіатричних відділень та 4 неврологічних, а також відділення нейрореабілітації, інтенсивної терапії та кризових станів. У жовтні 2022 року було відкрито нейрохірургічне відділення і операційне відділення з Центром ендovasкулярної нейрорентгенхірургії. До структури закладу також входять приймальне відділення "EMERGENCY", консультативне відділення, діагностичний центр, клініко-діагностична лабораторія, поліклініка та фізіотерапевтичне відділення з водолікуванням. Окрім того, на базі закладу функціонує інсультний центр

"STROKE – CENTRE".

Оцінка фінансової спроможності КНП за 2020–2023 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Фінансова спроможність КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР, тис. грн.

Кошти НСЗУ за договором на 2023 р.	Залишок коштів 2022 р.	Потреба коштів на з/п на 2023 р.	Спроможність 85%/15%	К-ть законтракованих пакетів
242959,4	6344,3	158283,1	63% / 37%	13

Примітка: за даними звітів КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

КНП отримує значні кошти за контрактами з НСЗУ (24,3 млн грн) та має перехідний залишок із 2022 року (634 тис. грн), що дає змогу частково покривати потреби, зокрема на заробітну плату (15,8 млн грн). Однак, фінансова спроможність становить лише 63%, залишаючи дефіцит у 37%, що може впливати на виконання зобов'язань.

Для забезпечення стабільності заклад потребує додаткових джерел фінансування та оптимізації витрат. Збільшення кількості законтракованих пакетів (зараз їх 13) також може покращити фінансовий стан і забезпечити сталість роботи.

Загальна сума фінансування в 2022 р. становила близько 190 млн. грн, що свідчить про значний обсяг коштів, які були виділені для функціонування закладу. Фінансування здійснювалося за рахунок різних джерел: місцевий бюджет (27%), що демонструє помітну підтримку з боку регіональної влади; Центральні поставки (НСЗУ) – 34%, що вказує на централізовані поставки або цільові субвенції, та спеціальний фонд –4%, що є відносно невеликою часткою, та включає доходи від платних послуг чи благодійні внески (рис. 2.1).

Інші джерела складають 35%, що свідчить про наявність альтернативних шляхів фінансування, зокрема грантів або спонсорської допомоги.

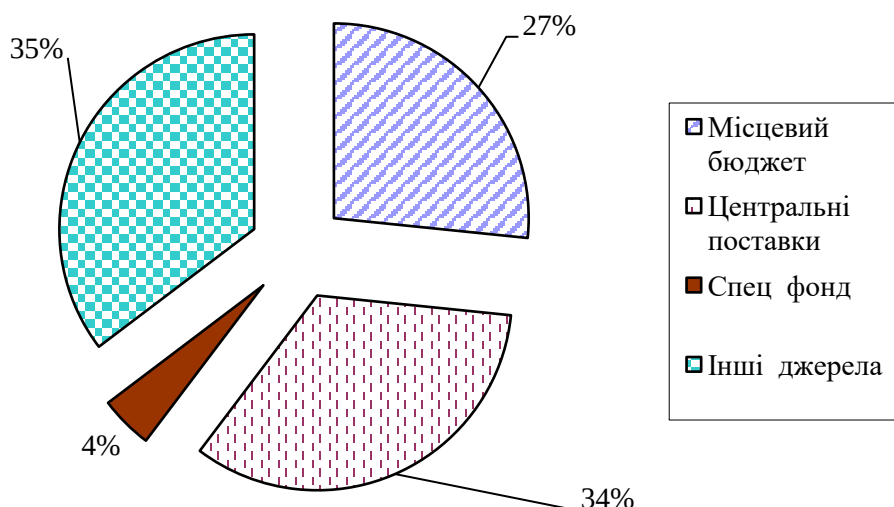


Рис. 2.1. Фінансування КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР у 2022 р.

Примітка: за даними звітів КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

Залучення коштів з різних джерел є перевагою, оскільки це знижує залежність від одного фінансового потоку. Однак значна частка фінансування (понад 60%) надходить з місцевого бюджету та централізованих поставок, що може створювати ризики у разі скорочення цих джерел.

Таким чином фінансова спроможність закладу є достатньою для забезпечення основних потреб, включаючи утримання ліжкового фонду, надання медичних послуг та розвиток інфраструктури.

Залучення спеціального фонду та інших джерел демонструє прагнення диверсифікувати доходи, однак обсяги цих надходжень можна збільшити, наприклад, шляхом розширення спектра платних послуг чи участі у грантових програмах.

Рекомендується посилити контроль за ефективністю витрат та створити резервний фонд для забезпечення фінансової стабільності у разі зміни умов фінансування.

Структура операційних витрат за 2022-2023 рр. наведена на рис. 2.1.

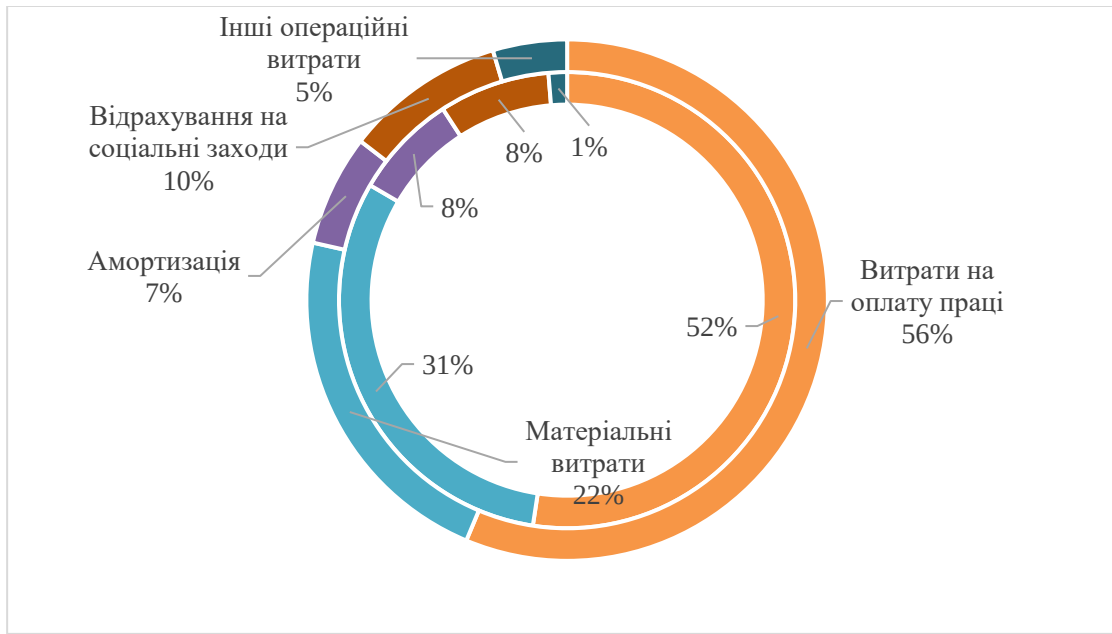


Рис. 2.1. Структура операційних витрат у КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ (2022 р. – внутрішнє коло; 2023 р. – зовнішнє коло)

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

У 2023 році структура операційних витрат закладу змінилася: частка витрат на оплату праці зросла з 52% до 56%, тоді як матеріальні витрати зменшилися з 31% до 22%. Це свідчить про посилення акценту на забезпеченні персоналу, ймовірно, через зростання заробітних плат або збільшення штату. Інші статті витрат, зокрема амортизація та операційні витрати, залишилися відносно стабільними.

Загалом такі зміни демонструють прагнення оптимізувати витрати на матеріальні ресурси, проте важливо зберегти баланс, щоб забезпечити стабільність матеріальної бази та ефективність роботи закладу.

2.2. Оцінка якості персоналу та організація його роботи в умовах кризових ситуацій

В КНП облікова кількість штатних працівників у грудні 2023 року становила 817 осіб, у тому числі 172 лікаря та 286 молодших медичних спеціалістів з медичною освітою.

Наявність професійних мультидисциплінарних команд, які надають психіатричну, паліативну, реабілітаційну допомогу.

На базі закладу працюють висококваліфіковані спеціалісти з науковими ступенями, що підтверджує високий рівень медичних послуг та досліджень, які проводяться у межах закладу. Серед наукових співробітників є 2 професори, 1 доцент і 17 кандидатів медичних наук, що активно займаються науково-дослідницькою діяльністю, впроваджують новітні методи лікування та реабілітації, а також беруть участь у навчанні та підвищенні кваліфікації молодих медичних спеціалістів.

Аналіз чисельності та структури персоналу та змін у структурі оплати праці демонструє важливі тенденції розвитку кадрового забезпечення. Загальна чисельність працівників зросла з 793 осіб у IV кварталі 2022 року до 817 осіб у IV кварталі 2023 року (+3%). Основне зростання відбулося за рахунок збільшення кількості жінок на 30 осіб, що може свідчити про стабільність або розширення функціоналу закладу. Збільшення кількості працівників також може бути пов'язане із потребою посилення кадрового потенціалу у відповідь на нові виклики або додаткові вимоги до надання послуг.

Значне зниження кількості звільнених працівників (з 29 осіб у 2022 році до 17 осіб у 2023 році, -41%) є позитивним сигналом, який свідчить про покращення умов роботи або ефективніше управління персоналом. Водночас зменшення прийнятих працівників (на 16%) може бути ознакою зниження потреби в нових кадрах або більш ретельного підходу до підбору персоналу. Разом ці показники вказують на зростання стабільності в кадровому складі.

Щодо працівників, які працюють на неповний робочий час, спостерігається їх невелике зростання (+8%). Це може бути результатом адаптації до індивідуальних запитів працівників або оптимізації розподілу робочого навантаження. Така зміна, ймовірно, допомагає гнучкіше реагувати на потреби закладу та працівників, хоча водночас може свідчити про потребу у зменшенні витрат на заробітну плату через обмежений бюджет.

Структурні зміни в оплаті праці, ймовірно, узгоджуються зі змінами в кадровій політиці. Зростання чисельності персоналу супроводжується збільшенням витрат на оплату праці (частка витрат зросла з 52% до 56% у загальній структурі). Така тенденція вказує на орієнтацію закладу на збереження та розвиток людського капіталу, що є критично важливим для забезпечення високої якості послуг. Однак для уникнення дисбалансу між витратами на персонал і забезпеченням матеріальної бази важливо здійснювати системний моніторинг ефективності витрат.

Рівень професійності, компетентності та мотивації працівників є ключовою умовою для сталого розвитку закладу охорони здоров'я. У сучасних умовах впровадження інновацій та забезпечення високої якості медичних послуг неможливе без систематичних інвестицій у розвиток людського капіталу. Одним із важливих аспектів кадрової політики є гендерна структура персоналу: на сьогодні серед працівників лікарні жінки складають більшість (82,1%).

Збільшення частки жінок у 2023 р. (на 1,3%) може бути частково зумовлене воєнним станом та мобілізацією чоловіків, що вплинуло на доступність чоловічої робочої сили в медичній сфері. Водночас зниження привабливості професії для чоловіків є довгостроковою тенденцією, яка загострюється в умовах сучасних викликів і потребує комплексного вирішення з боку управлінців. Зокрема, важливим завданням є створення умов, які стимулюватимуть залучення чоловіків до сфери охорони здоров'я, наприклад, через підвищення престижу медичної професії, запровадження соціальних пілг чи спеціальних програм професійного розвитку.

Таким чином, досягнення гендерного балансу та розвиток кадрового потенціалу мають стати пріоритетом кадрової стратегії закладу, що дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та адаптувати його до сучасних потреб.

Ефективність підвищення кваліфікації персоналу значною мірою визначається його віковою та освітньою структурою, які впливають на форми, тривалість і зміст освітніх програм (рис. 2.2., рис. 2.3.). Аналіз цих показників дозволяє розробити індивідуалізовані стратегії навчання, орієнтовані на специфічні потреби різних категорій працівників. Особлива увага має приділятися створенню умов для залучення молодих спеціалістів і розвитку у них лідерських якостей та професійних навичок, необхідних для роботи в умовах сучасних викликів.

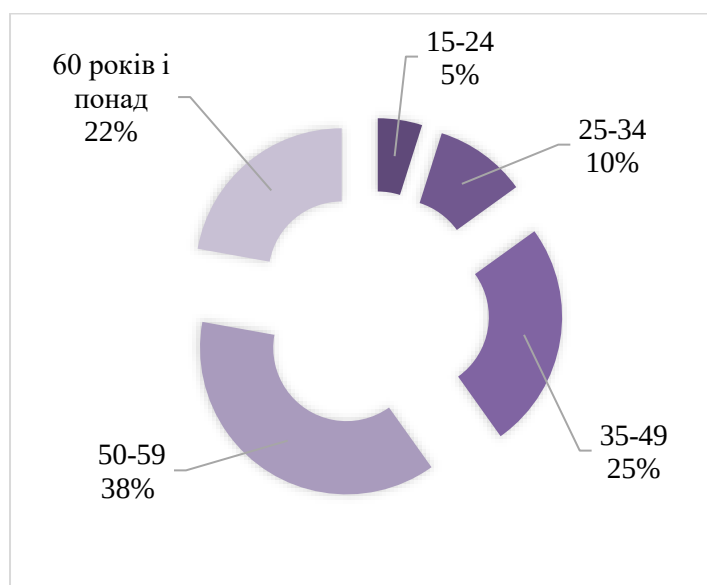


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР станом на 31.12.23 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

Розподіл персоналу за віковими категоріями виявляє кілька ключових тенденцій, що мають значення для стратегічного планування розвитку кадрового складу лікарні. Найменшою віковою групою є працівники віком 15-24 роки, які складають лише 5%. Це, ймовірно, стажисти або молоді фахівці, які тільки

розпочинають свою професійну діяльність. Низька частка цієї категорії може бути пов'язана із специфікою професій у сфері охорони здоров'я, які вимагають тривалого навчання, або недостатньою конкурентоспроможністю установи на ринку праці для молодих спеціалістів.

Частка працівників віком 25-34 роки також залишається невеликою (10%), що підтверджує низький рівень залучення молодих кадрів. Така ситуація може свідчити про необхідність впровадження заходів для підвищення привабливості роботи в лікарні для молодих фахівців, зокрема, створення умов для професійного розвитку, конкурентоспроможної оплати праці та кар'єрних перспектив.

Найбільш продуктивною є група віком 35-49 років (25%), яка складається з працівників із стабільним професійним досвідом. Ця категорія забезпечує більшу частину операційної діяльності закладу та є його основою. Проте найчисельнішою групою виявилися працівники віком 50-59 років (38%), що свідчить про високу досвідченість персоналу, але також створює виклики, пов'язані зі зменшенням кадрового резерву в майбутньому через досягнення пенсійного віку.

Значна частка працівників віком 60 років і більше (22%) додатково акцентує увагу на проблемі оновлення кадрів. Відсутність молодих спеціалістів, які могли б замінити працівників пенсійного віку, створює ризики для стабільності кадрового складу в довгостроковій перспективі. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити комплексну програму залучення молодих фахівців, яка включатиме професійне стажування, наставництво та створення сприятливих умов праці.

Таким чином вікова структура КНП демонструє домінування старших вікових груп, зокрема працівників віком 50+ років, які складають 60% загальної чисельності персоналу. Така структура може призвести до кадрового дефіциту в найближчі роки через вихід працівників на пенсію. Тому доцільно активізувати програми залучення молодих фахівців (партнерства з університетами,

стажування). Важливо посилити мотивацію та умови для кар'єрного росту молодих спеціалістів. Також необхідно розвивати стратегії збереження знань та досвіду старших працівників через наставництво чи інші формати передачі знань.

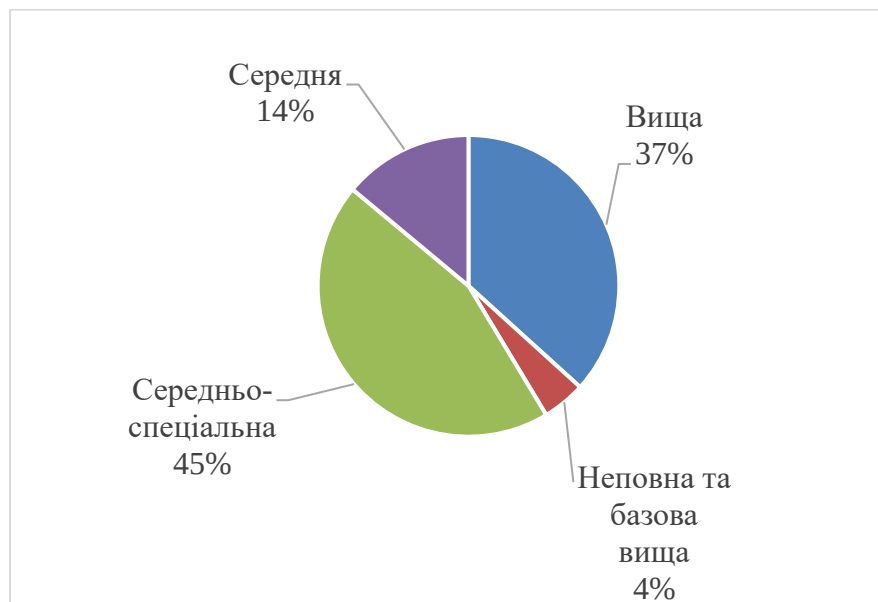


Рис. 2.3. Структура персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ за рівнем освіти, станом на 31.12.22 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

Аналіз освітнього рівня персоналу КНП демонструє різноманітність кваліфікацій, які формують кадровий потенціал установи. Найбільша частка працівників має середньо-спеціальну освіту (365 осіб), що складає основу виконання повсякденних медичних та технічних функцій. Ця група відіграє важливу роль у забезпеченні операційних процесів лікарні, проте може мати обмежені можливості для виконання стратегічних чи керівних завдань.

Другою за чисельністю є категорія працівників із вищою освітою (300 осіб). Її представники, ймовірно, займають ключові управлінські, лікарські та наукові посади. Наявність значної частки фахівців із вищою освітою свідчить про високий професійний рівень закладу, який є важливим для впровадження сучасних медичних технологій та підвищення якості послуг. Разом з тим, для

підтримання конкурентоспроможності лікарні важливо інвестувати в безперервний професійний розвиток цієї категорії персоналу.

Працівники з неповною та базовою вищою освітою складають невелику частку (38 осіб), що може свідчити про перехідний характер цієї групи. Їхня подальша професійна освіта та інтеграція в команду з вищою кваліфікацією можуть стати пріоритетом для кадрової політики.

Найменш чисельною є група працівників із середньою освітою (114 осіб). Ця категорія, ймовірно, виконує допоміжні або технічні функції. Зважаючи на специфіку роботи закладу охорони здоров'я, доцільно стимулювати підвищення кваліфікації цих працівників до рівня середньо-спеціальної чи вищої освіти. Таким чином, кадрова стратегія повинна зосереджуватись на підвищенні рівня освіти персоналу, розвитку професійних навичок і впровадженні програм наставництва для підтримки стабільного та кваліфікованого колективу.

Аналіз розподілу персоналу за стажем роботи в закладі охорони здоров'я демонструє значний досвід більшості працівників, що є вагомим чинником для забезпечення стабільності та якості послуг (рис. 2.4). Найчисленнішою групою є працівники зі стажем понад 20 років (253 особи), що становить приблизно 32% від загальної кількості. Ця група є основою професійного колективу завдяки накопиченому досвіду та глибоким знанням внутрішніх процесів закладу. Проте значна частка працівників із тривалим стажем створює потенційні ризики у майбутньому через можливе звільнення з огляду на вік.

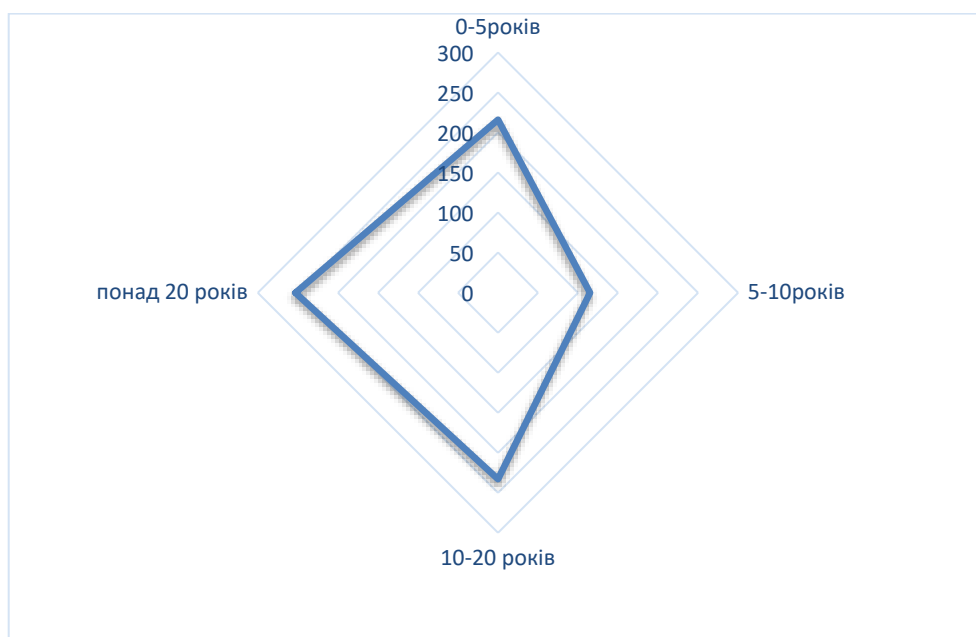


Рис. 2.4. Розподіл працівників КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР за стажем, станом на 31.12.23 р.

Примітка. Побудовано автором за даними КНП

Працівники зі стажем 10–20 років (233 особи) також складають суттєву частку персоналу (близько 29%). Вони є стабільною групою середнього віку, що поєднує професійний досвід із високою продуктивністю. Ця категорія працівників може взяти на себе ключові ролі у підтримці роботи закладу та передавати знання молодшим колегам.

Група зі стажем 5–10 років (115 осіб) є найменшою серед категорій із досвідом роботи (близько 15%). Її порівняно невелика чисельність може свідчити про певний відтік кадрів на цьому етапі, що вимагає аналізу причин, таких як умови праці чи конкурентоспроможність закладу на ринку.

Молоді працівники зі стажем до 5 років (216 осіб) становлять 27% персоналу, що вказує на активне залучення нових фахівців. Це позитивний сигнал щодо оновлення кадрового складу. Водночас, для збереження цієї категорії необхідно приділяти увагу адаптації, мотивації та професійному розвитку молодих працівників, аби вони залишалися в установі надовго.

Отже, розподіл персоналу за стажем роботи демонструє здоровий баланс між досвідом і оновленням кадрів, проте потребує продуманої стратегії для збереження молодих спеціалістів і підготовки до майбутнього заміщення ветеранів галузі.

Розподіл персоналу за стажем роботи демонструє збалансоване співвідношення між досвідченими кадрами та новачками, що сприяє стабільності та розвитку закладу охорони здоров'я. Проте для забезпечення безперервності професійного складу необхідно розробити стратегію, спрямовану на збереження молодих спеціалістів, їхню мотивацію та професійне зростання, а також підготовку до майбутнього заміщення висококваліфікованих працівників із тривалим стажем.

Кадровий потенціал закладу налічує 172 лікарі, серед яких 139 фахівців залучені до надання спеціалізованої психоневрологічної допомоги. Із них:

- 4 – доктори медичних наук,
- 17 – кандидати медичних наук,
- 5 – Заслужені лікарі України,
- 44 – мають вищу кваліфікаційну категорію.

До складу персоналу також входять 15 фізичних терапевтів та ерготерапевтів, 11 клінічних психологів, а також 28 лікарів-інтернів. Крім того, 40 осіб здобули вищу економічну освіту за напрямком «Менеджмент закладів охорони здоров'я», а 60 працівників пройшли навчання у Західноукраїнському національному університеті за спеціальністю «Психологічна культура медичних працівників».

Молодші спеціалісти з медичною освітою (286 осіб) складають значну частку персоналу. Серед них:

- 9 – магістрів із медсестринства,
- 4 – магістри зі спеціальності «Громадське здоров'я»,
- 44 – працівники з вищою кваліфікаційною категорією,
- 5 – рентгенлаборантів,

4 – медичних статистиків.

Заклад також має у своєму складі 273 особи молодшого медичного персоналу та 107 представників інженерно-технічного персоналу, які забезпечують функціонування інфраструктури та підтримують медичний процес.

Таким чином, кадровий склад закладу відзначається високим рівнем професійності та багатогранністю. Проте для забезпечення його подальшого розвитку важливо зосередитися на мотивації молодих спеціалістів, підтримці постійного навчання та підвищенні кваліфікації персоналу.

Для оцінки ефективності розподілу персоналу за посадами застосовується коефіцієнт, який визначається за формулою. Для його розрахунку необхідно сумувати кількість фахівців із вищою освітою, які займають керівні та інженерно-технічні посади, і поділити отримане значення на загальну кількість посад, що потребують кваліфікованого персоналу. У таблиці 2.2 наведено приклад обчислення цього коефіцієнта для КНП.

На основі даних таблиці 2.2 коефіцієнт розподілу спеціалістів за посадами можна обчислити за допомогою формули:

$$K = \frac{\sum P(i, j)}{N} \quad (2.1.1)$$

$P(i, j)$ – значення, що знаходиться на перетині iii -го рядка та jjj -го стовпця таблиці 2.5 ($i=1,2,3$; $j=1,2$),

N – загальна кількість посад, які потребують заміщення кваліфікованими спеціалістами.

Формула дозволяє оцінити якість кадрового складу з урахуванням відповідності фахівців займаним посадам. Для точності обчислень важливо враховувати актуальні дані, представлені в таблиці, та забезпечувати їхню коректність/

Таблиця 2.2

**Розрахунок якості розстановки кадрів по КНП «Тернопільська
обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР**

Показники	Посади		
	які вимагають заміщення фахівцями		Які не вимагають вищої, середньої спеціальної освіти
	з вищою освітою	з середньою спеціальною освітою	
1. Кількість посад	214	315	276
2. Заповнені працівниками з освітою			
- вищою	214	40	46
- середньо-спеціальною	—	275	90
3. Всього фахівців	187	286	344

Примітка. Розраховано автором за даними КНП

Розподіл персоналу за посадовими категоріями вказує на певні дисбаланси та можливості для оптимізації. Згідно з таблицею, 214 посад вимагають фахівців з вищою освітою, що вказує на наявність потреби в кваліфікованих спеціалістах. Проте 40 працівників з середньою спеціальною освітою займають посади, які передбачають вищу освіту. Це може свідчити про деяку надлишкову кваліфікацію для цих посад або можливість оптимізації кадрових ресурсів, щоб більш ефективно використовувати потенціал працівників з вищою освітою.

Водночас, 275 працівників з середньою спеціальною освітою займають посади, що вимагають такої ж кваліфікації, що свідчить про правильний розподіл кадрів у межах цієї категорії. Це є позитивним показником, що вказує на правильне планування кадрового складу і його відповідність вимогам до спеціалізації посад. Однак, 90 працівників з середньою спеціальною освітою займають посади, що не вимагають такої освіти, що може бути ознакою перевантаження або неправильного розподілу кадрів.

Загалом, коефіцієнт ефективності розстановки кадрів $K=0.768$ свідчить про достатньо ефективну розстановку персоналу, оскільки більшість посад заповнені кваліфікованими фахівцями. Однак цей показник також вказує на наявність

певного резерву, що дозволяє ефективніше заповнювати вакансії та оптимізувати розподіл кадрів. Важливо звернути увагу на можливість коригування кадрової стратегії для заповнення посад з урахуванням кваліфікаційних вимог та оптимізації використання ресурсів.

Однак є певний потенціал для покращення: можна розглянути можливість оптимізації кадрів, де деякі працівники з вищою освітою займають посади, що не потребують такої кваліфікації.

Необхідно продовжити роботу по залученню фахівців, які могли б заповнити порожні посади, зокрема для середнього та нижчого рівня спеціалізації, для більш ефективного розподілу кваліфікацій.

Отже, управління персоналом закладу охорони здоров'я є досить ефективним, однак є потреба в деяких коригуваннях, що дозволять зменшити перевантаження в деяких категоріях посад і оптимізувати використання кадрів.

Управління персоналом у медичних установах в умовах воєнного стану вимагає від керівництва не тільки високої професійної кваліфікації, але й здатності до стратегічного планування та оперативного реагування на змінювані обставини. Для забезпечення ефективної роботи медичних закладів у цей складний період необхідно враховувати кілька ключових аспектів, що стосуються управління кадрами (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Управління персоналом у медичних установах в умовах воєнного стану

Примітка. Складено автором із використанням Napkin AI

Надважливим є психологічна підтримка медичних працівників. В умовах війни медичний персонал стикається зі значними психологічними навантаженнями, стресом і емоційним вигоранням. Це робить важливим запровадження програм психологічної підтримки для медиків, щоб допомогти їм зберегти емоційну стійкість та ефективно виконувати свої обов'язки в умовах постійного стресу.

Війна та надзвичайні ситуації вимагають високої мобільності від медичного персоналу, здатності до швидкої адаптації та ефективного реагування на зміни в ситуації. Керівництво медичних установ повинно організувати регулярні тренінги та навчання для персоналу, щоб підвищити його готовність до надзвичайних ситуацій та забезпечити безперервність медичних послуг.

Ефективна комунікація між лікарнями, медичними працівниками та іншими організаціями є основою успішного реагування на надзвичайні ситуації. Організація чіткої комунікаційної структури дозволить швидко обмінюватися

інформацією, що критично важливо в умовах війни та нестабільності. Тому важливо забезпечити належну координацію між різними підрозділами та органами охорони здоров'я.

В умовах обмежених ресурсів та фінансування важливо ефективно розподіляти медичних працівників і матеріальні ресурси. Це включає оптимізацію робочих процесів, прискорення вирішення нагальних завдань і максимально ефективного використання наявних ресурсів, що дозволить зберегти стабільність роботи закладів охорони здоров'я.

Ключовим завданням є створення резерву медичних працівників, які можуть бути мобілізовані в разі потреби для заповнення вакансій або виконання додаткових обов'язків. Здатність швидко реагувати на зміни в кількості пацієнтів або різке збільшення навантаження є критично важливою для безперебійного функціонування медичних установ.

Використання новітніх технологій, таких як телемедицина та високотехнологічне медичне обладнання, дозволяє значно покращити надання медичних послуг, забезпечуючи доступ до консультацій та лікування на відстані. Впровадження таких інновацій у медичний процес не тільки полегшує роботу медичним працівникам, але й зменшує навантаження на лікарні, дозволяючи надавати допомогу великій кількості пацієнтів.

В умовах воєнного стану може виникнути необхідність збільшення робочих годин або запровадження нестандартних графіків для медичних працівників. Водночас важливо ретельно контролювати робоче навантаження, щоб уникнути перевтоми персоналу і забезпечити його високу ефективність протягом тривалого часу.

2.3. Управління мотивацією та розвитком персоналу в медичних закладах

Управління мотивацією та розвитком персоналу в медичних закладах є ключовим аспектом забезпечення високоякісної медичної допомоги та ефективного функціонування установи. Мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності, впровадженню інновацій та дотриманню високих стандартів обслуговування пацієнтів.

В Україні система оплати праці медичних працівників зазнала значних змін. Медичні заклади, які були реформовані в комунальні некомерційні підприємства (КНП), отримали можливість самостійно визначати систему оплати праці. Вони можуть орієнтуватися на бюджетну систему, зокрема на "Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення" (наказ Мінпраці та МОЗ від 05.10.2005 № 308/519) [31], або розробляти власні підходи, враховуючи фінансові можливості та стратегічні цілі закладу.

Для закладів, які залишилися бюджетними установами, оплата праці базується на тарифних розрядах з Єдиної тарифної сітки для бюджетників (постанова Кабінету Міністрів від 30.08.2002 № 1298) [22]. Цей підхід також застосовується до медичних працівників, які працюють у бюджетних організаціях, таких як школи чи вищі навчальні заклади.

Заробітна плата медичних працівників складається з:

- основної заробітної плати: винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці, яка може бути виражена у вигляді тарифних ставок або окладів.
- додаткової заробітної плати: виплати за роботу понад встановлені норми, за трудові досягнення та винахідливість, а також за особливі умови праці.
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат: премії, матеріальна допомога та інші виплати, передбачені чинним законодавством або колективним договором.

У 2024 році відбулися зміни в системі оплати праці медичних працівників. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2024 року № 23, посадові оклади (тарифні ставки) з 1 січня 2024 року розраховуються виходячи з розміру посадового окладу працівника 1-го тарифного розряду – 3195 гривень.

Єдина тарифна сітка (ЄТС) налічує 25 розрядів, кожен з яких має відповідний тарифний коефіцієнт та посадовий оклад. Зокрема, для медичних працівників встановлені такі тарифні розряди:

- лікарі (без категорії): 12–14 розряд;
- лікарі II категорії: 13–15 розряд;
- лікарі I категорії: 14–16 розряд;
- лікарі вищої категорії: 15–17 розряд;
- медичні сестри (без категорії): 7–9 розряд;
- медичні сестри II категорії: 8–10 розряд;
- медичні сестри I категорії: 9–11 розряд;

Медичні сестри вищої категорії: 10–12 розряд;

Розміри посадових окладів за ЄТС на 2024 рік наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Розміри посадових окладів за ЄТС на 2024 рік

Тарифний розряд	Тарифний коефіцієнт	Розмір посадових окладів: січень-червень	Розмір посадових окладів: липень-грудень
1	1,00	3195	3600
2	1,09	3483	3924
3	1,18	3770	4248
4	1,27	4058	4572
5	1,36	4345	4896
6	1,45	4633	5220
7	1,54	4920	5544
8	1,64	5240	5904
9	1,73	5527	6228
10	1,82	5815	6552
11	1,97	6294	7092
12	2,12	6773	7632
13	2,27	7253	8172
14	2,42	7732	8712
15	2,58	8243	9288
16	2,79	8914	10044
17	3,00	9585	10800
18	3,21	10256	11556
19	3,42	10927	12312
20	3,64	11630	13104
21	3,85	12301	13860
22	4,06	12972	14616
23	4,27	13643	15372
24	4,36	13930	15696
25	4,51	14409	16236

Примітка: Джерело [11]

У 2024 році продовжено дію Постанови КМУ від 13.01.2023 № 28 щодо дотримання гарантій оплати праці медичних, фармацевтичних працівників і фахівців із реабілітації [12]. Згідно неї мінімальна зарплата медичного працівника в державних лікарнях становить 13500 гривень для молодших спеціалістів з медичною освітою та 20000 гривень для лікарів.

Кабінет Міністрів України встановлює мінімальні розміри заробітної

плати, однак не уточнює, які саме надбавки та доплати включаються до цих сум. Відповідно до пункту 5 підпункту 1 Постанови № 28, при обчисленні мінімального рівня заробітної плати враховуються основна та додаткова оплата праці, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Таким чином, мінімальні зарплати у 20 000 та 13 500 гривень можуть охоплювати всі можливі доплати, надбавки, підвищення та премії [44].

Ця постанова не передбачає конкретних погодинних тарифів, але визначає принципи оплати праці для медичних, фармацевтичних працівників і фахівців із реабілітації, які працюють за скороченим робочим графіком. Згідно з документом, оплата праці цих категорій має відповідати пропорційній виконаній нормі роботи з урахуванням затверджених мінімальних рівнів заробітної плати.

«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 оплати праці для медичних, фармацевтичних працівників і фахівців із реабілітації, залишаючи без фіксації конкретні суми. Керівники закладів охорони здоров'я можуть підвищувати цей рівень залежно від фінансових можливостей закладу, наприклад застосувавши надбавку за престижність (табл. 2.4.). Крім того, документ передбачає обов'язкову диференціацію заробітної плати для зазначених категорій працівників.

Таблиця 2.4.

**Підвищення зарплати медпрацівникам за рахунок надбавки за
престижність**

НАДБАВКА ЗА ПРЕСТИЖНІСТЬ ПРОФЕСІЇ МЕДИКА ¹				
Працівник	Мінімальний рівень зарплати, який має забезпечити надбавка за повністю виконану норму ²		Розмір надбавки	
	у місячному розмірі, грн	у погодинному розмірі	% ³	у абсолютному розмірі
лікарі (крім лікарів-інтернів)	20000	120,37	500	14465 (=2893×5)
фармацевти у ЗОЗ (крім фармацевтів-інтернів)				
професіонали у галузі охорони здоров'я у ЗОЗ				
професіонали з вищою немедичною освітою у сфері охорони здоров'я				
фахівці згідно єдиних кваліфікаційних вимог (крім лікарів-інтернів та фармацевтів-інтернів)	13500	81,25	300	8679 (=2893×3)
1 – при застосуванні надбавки медпрацівникам команди лікаря, яких залучено до надання первинної медичної допомоги, – такого лікаря мають обрати 70% пацієнтів від <u>оптимального обсягу практики первинної медичної допомоги</u> (нагадуємо, він складає для сімейного лікаря 1800 пацієнтів, терапевта – 2000, педіатра – 900); 2 – для працюючих на неповний робочий час мінімальний рівень та розмір надбавки слід перерахувати пропорційно; 3 – база нарахування – посадовий оклад працівника 1-го тарифного розряду ЄТС				

Примітка: Джерело:

Для реалізації принципу диференціації керівництво КНП запроваджує доплати та надбавки в межах доступного фонду оплати праці. При цьому враховуються такі фактори, як складність, відповідальність і умови виконання роботи, а також кваліфікація працівника та результати його діяльності. Проте, на практиці, обмежені фінансові ресурси ускладнюють реалізацію цієї диференціації в повному обсязі. Через війну КНП та інші виклики заклади охорони здоров'я стикаються з низкою викликів у сфері мотивації персоналу (рис. 2.6.).

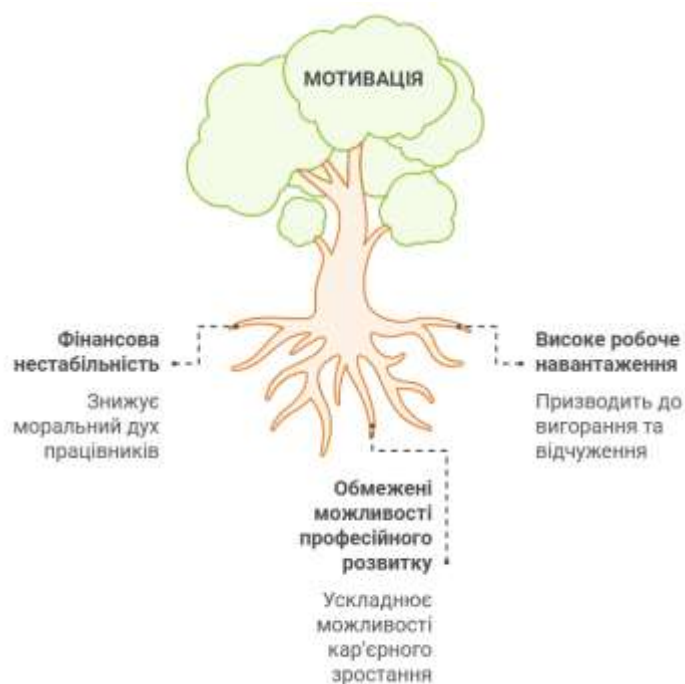


Рис. 2.6. Сучасні виклики для мотивації медичного персоналу

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Фінансова нестабільність є одним з основних викликів, з якими стикаються заклади охорони здоров'я. Обмеженість бюджетних коштів може призводити до затримок або скорочення виплат, що негативно впливає на мотивацію працівників. Коли медичні працівники не отримують своєчасну винагороду за свою працю, це може викликати у них відчуття невизначеності та зниження довіри до керівництва. В результаті, це може призвести до зниження продуктивності та якості надання медичних послуг.

Дефіцит кадрів та велика кількість пацієнтів збільшують навантаження на медичний персонал. Високе робоче навантаження може призводити до професійного вигорання, що негативно впливає на фізичний та психоемоційний стан працівників. Коли медичні працівники відчують постійний стрес та втомленість, їхня здатність надавати якісну допомогу пацієнтам знижується. Це, в свою чергу, може призвести до збільшення кількості помилок у роботі та погіршення загальної ситуації в закладі.

Недостатня кількість програм підвищення кваліфікації та кар'єрного

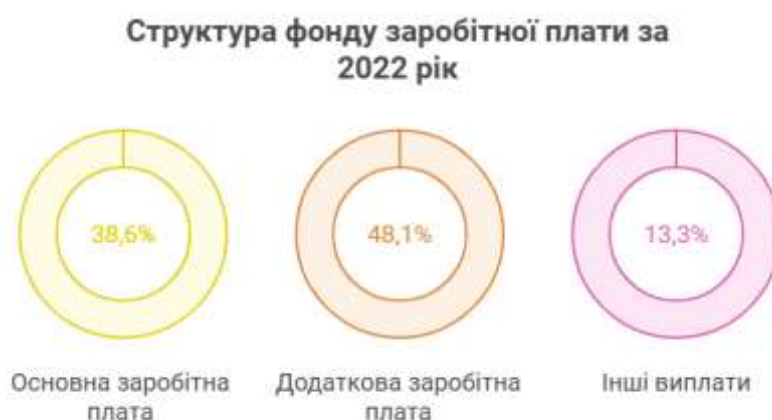
зростання може знижувати зацікавленість працівників у довгостроковій співпраці з закладом. Коли медичні працівники не бачать можливостей для професійного розвитку, це може призвести до їхнього бажання змінити місце роботи або навіть залишити професію. Важливо забезпечити умови для навчання та розвитку, щоб підтримувати мотивацію працівників і зберігати їхній інтерес до роботи в закладі охорони здоров'я.

Управління мотивацією персоналу в КНП є надзвичайно важливим завданням, оскільки мотивовані працівники сприяють підвищенню якості медичних послуг та забезпеченню психологічного комфорту пацієнтів.

Система оплати праці у закладі демонструє позитивні зміни. У 2023 році загальний фонд оплати праці зріс на 17% порівняно з попереднім роком, досягнувши 36 832,4 тис. грн. Зростання основної заробітної плати становило 3,3%, тоді як фонд додаткової заробітної плати збільшився на 50%, що свідчить про значне посилення стимулюючих виплат, таких як премії та доплати.

У 2023 році лікарня також досягла зменшення витрат на інші компенсаційні та заохочувальні виплати на 9,7% у порівнянні з 2022 роком, що дозволило раціонально перерозподілити фінансові ресурси. Такі кроки є важливими для забезпечення фінансової стійкості закладу.

Структура заробітної плати за 2022 та 2023 рік представлена на рис. 2.4.



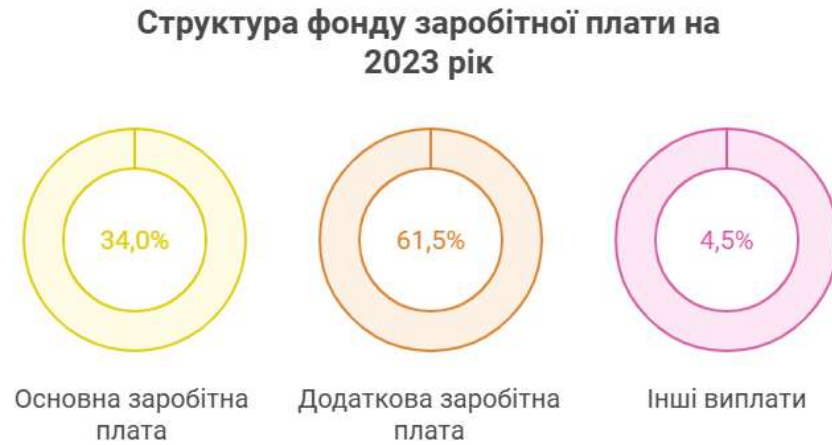


Рис. 2.7. Структура фонду оплати праці КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

Примітка. Складено за даними звітів КНП

Структура додаткової заробітної плати КНП наведена на рис. 2.8. Як уже зазначалось, фонд додаткової заробітної плат в закладі зріс за 2023 р. (порівняно з 2022 р. на 7567,0 тис. грн. тис. грн.), у тому числі премій на 855,5 тис. грн. Сума виплачених премій за 2023 рік склала 3119,9 тис. грн.

Аналіз показує, що більша частина додаткового фонду заробітної плати припадає на надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів — 70%. Це свідчить про те, що основна частина додаткових виплат спрямована на компенсацію професійної складності, умов праці чи інших специфічних факторів.



**Рис. 2.8. Структура додаткового фонду заробітної плати
КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ
у грудні 2023 р.**

Примітка. Складено автором на основі даних КНП

На премії та винагороди, що носять систематичний характер, припадає 14%, що свідчить про порівняно менший обсяг стимулюючих виплат. Інша частина, яка становить 16%, відноситься до інших виплат, які можуть включати різноманітні компенсації або одноразові заохочення.

Ця структура свідчить про те, що підприємство пріоритетно спрямовує додаткові кошти на регулярні надбавки та доплати, тоді як премії та інші виплати становлять значно меншу частку. Така політика може бути зумовлена обмеженими фінансовими ресурсами закладу або акцентом на стабільності базового доходу працівників.

У закладі значна увага приділяється не лише матеріальній мотивації, але й створенню умов для професійного зростання та забезпечення комфортного робочого середовища. Підвищення кваліфікації працівників організовується через проведення тренінгів, залучення до участі у професійних семінарах і

конференціях. Крім того, формуються програми для підтримки сприятливого психологічного клімату, що включають заходи з розвитку командної роботи, довіри та взаєморозуміння.

Разом з колегою, Музикою О. ми провели опитування в КНП з метою вивчення стану мотивації та розвитку персоналу закладу. Було опитано

У дослідженні взяли участь 46 медичних працівників лікарні (10%), з яких 17 осіб представляють лікарський склад, а 29 – молодший медичний персонал. Такий розподіл забезпечує репрезентативність вибірки, оскільки враховує дві основні професійні групи в закладі. Лікарі становлять 37% респондентів, а молодший медичний персонал – 63% (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Соціально-демографічні характеристики респондентів

КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР

Категорія	Кількість опитаних	Середній вік	Освіта	Середній стаж роботи
Лікарі	17	45	Вища медична освіта	20
ММП	29	38	Середня спеціальна освіта	15

Примітка: Складено автором

Аналіз показує, що середній вік лікарів складає 45 років, тоді як молодший медичний персонал у середньому має 38 років. Це свідчить про зрілий кадровий склад лікарів із значним досвідом роботи та певну частку молодших працівників серед молодшого медичного персоналу. Така демографічна структура дозволяє враховувати потреби як досвідчених працівників, так і молодших кадрів.

Щодо стажу роботи, лікарі мають в середньому 20 років професійного досвіду, що підкреслює їхню кваліфікованість і тривалу участь у сфері охорони здоров'я. Молодший медичний персонал має у середньому 15 років стажу, що

свідчить про значний практичний досвід у виконанні своїх обов'язків. Освітній рівень відповідає специфіці посад: лікарі мають вищу медичну освіту, а молодший медичний персонал – середню спеціальну.

Розподіл респондентів за категоріями є репрезентативним, оскільки враховує основні професійні групи в закладі. Загалом, демографічні дані підтверджують різноманітність професійного та освітнього складу персоналу, що дозволяє закладу ефективно функціонувати. Ця інформація важлива для розробки мотиваційних стратегій, які враховують різні потреби та пріоритети працівників залежно від їхнього віку, досвіду та кваліфікації.

Результати опитування показують загальну позитивну оцінку працівниками умов та мотиваційних аспектів у закладі (табл. 2.6.). Зокрема, лікарі демонструють дещо вищий рівень задоволеності порівняно з молодшим медичним персоналом за більшістю показників. Наприклад, 75% лікарів і 70% молодшого медичного персоналу позитивно оцінили умови праці, що відображає задоволення базовими потребами, хоча є певний потенціал для покращення (рис. 2.9).

Таблиця 2.6.

**Узагальнений аналіз відповідей респондентів КНП «Тернопільська
обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР**

Питання	Відсоток позитивних відповідей серед лікарів	Відсоток позитивних відповідей серед МММ	Позитивні відповіді в середньому
Основні потреби як працівника задоволені в закладі	70	65	68
Рівень задоволеності умовами праці	75	70	73
Підтримка з боку керівництва у виконанні професійних обов'язків	80	75	77
Можливість професійного зростання	70	65	68
Поінформованість про доступні стимули	60	55	58

Види додаткових стимулів, що мотивують ефективніше працювати	Матеріальні, професійний розвиток	Матеріальні, покращення умов праці	Змішані фактори
Частота отримання визнання за роботу	65	60	62
Рівень емоційного вигорання	40	50	45
Корисність форм професійного розвитку	Курси, семінари	Курси, вебінари	
Пропозиції щодо змін в організації роботи	Обладнання, гнучкий графік	Більше премій, моральна підтримка	

Примітка. Складено автором

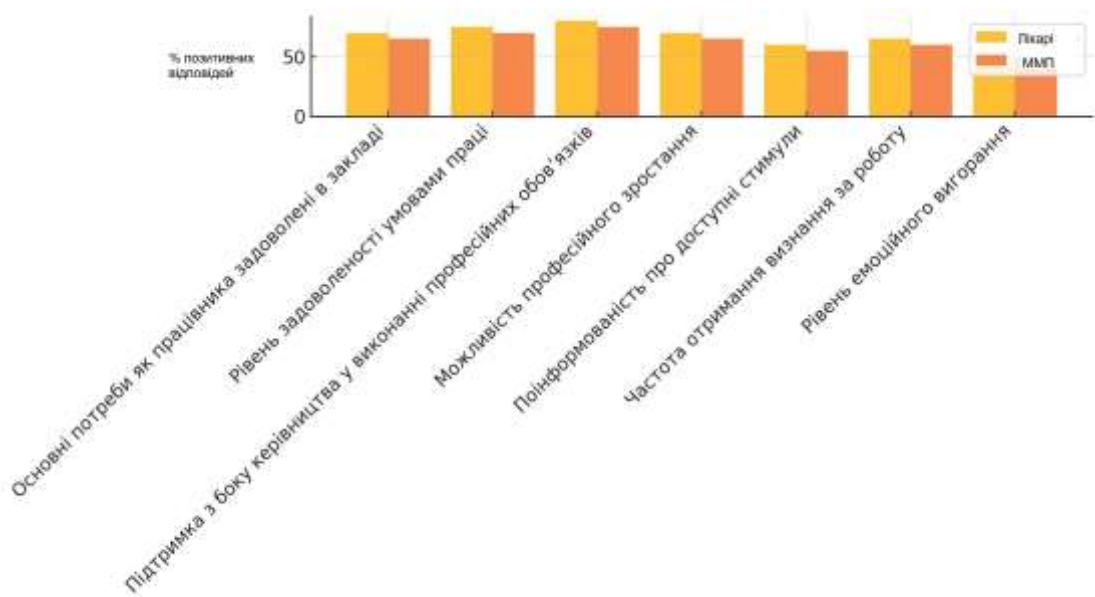


Рис. 2.9. Узагальнені відповіді респондентів КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОВ, % позитивних відповідей.

Примітка. Складено автором

Особливо високий рівень підтримки з боку керівництва зазначили 80% лікарів та 75% медичного персоналу. Це підкреслює ефективність управлінських підходів у закладі, що є особливо важливим в умовах війни. Водночас можливість професійного зростання отримала позитивні оцінки у 70% лікарів і 65% молодшого персоналу, що свідчить про необхідність більш активного розвитку програм навчання.

Найбільш критично працівники оцінюють рівень емоційного вигорання: лише 40% лікарів і 50% медичного персоналу вказали на низький рівень цього явища. Це є важливим сигналом для впровадження додаткових заходів підтримки, таких як програми психологічної допомоги та зменшення навантаження.

Щодо стимулюючих факторів, лікарі найчастіше називали матеріальні стимули (заробітна плата, премії) та професійний розвиток, тоді як молодший персонал акцентував на покращенні умов праці та моральній підтримці. Це вказує на необхідність диференційованого підходу до мотивації різних категорій працівників.

Загалом результати опитування свідчать про позитивну динаміку задоволеності працівників, але також виявляють сфери для покращення, зокрема у підтримці психологічного стану та збільшенні можливостей професійного розвитку. Подані діаграми відображають розподіл позитивних відповідей за окремими запитаннями, що дозволяє порівняти оцінки лікарів та молодшого медичного персоналу.

Мотивація персоналу в КНП розглядається як багатогранний процес, який потребує врахування різноманітних аспектів: фінансових можливостей закладу, обсягів робочого навантаження та потенціалу кожного співробітника. Створення ефективних стратегій управління цими чинниками дозволяє не лише підтримувати високий рівень мотивації, але й сприяти досягненню кращих результатів у професійній діяльності медичних працівників.

Основними викликами в управлінні мотивацією персоналу залишаються нестабільність фінансування, великий обсяг роботи та дефіцит кадрів. Ці фактори можуть призводити до перевтоми та зниження продуктивності працівників. Для їх вирішення керівництво лікарні впроваджує заходи, спрямовані на оптимізацію робочих процесів і забезпечення балансу між роботою та відпочинком.

Висновки до 2 розділу

За 2023 рік відбулося зростання кількості працівників КНП, що свідчить про розширення або стабілізацію діяльності організації. При цьому зменшилась кількість звільнень, що позитивно характеризує кадрову політику.

Загальний фонд оплати в КНП зріс, зокрема за рахунок значного збільшення додаткових виплат. Це може свідчити про підвищення стимулюючих заходів для утримання персоналу або відображати інфляційні процеси.

Загальний тренд на стабільність з тенденцією до зростання витрат на оплату праці, що позитивно впливає на утримання працівників і підвищення їхньої зацікавленості в роботі, незважаючи на складнощі воєнного часу.

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я під час війни вимагає комплексного підходу, стратегічного планування та здатності швидко реагувати на зміни в ситуації. Психологічна підтримка працівників, ефективне розподілення ресурсів та технологічні інновації є важливими компонентами для забезпечення високої якості медичної допомоги. Водночас, важливо забезпечити гнучкість у мобілізації ресурсів та оптимізації робочого часу, щоб зберегти працездатність і мотивацію медичного персоналу в умовах постійного стресу та високого навантаження.

В умовах війни та інших викликів заклади охорони здоров'я стикаються з серйозними проблемами у сфері мотивації персоналу. Фінансова нестабільність, високе робоче навантаження та обмежені можливості професійного розвитку є критичними факторами, які потребують термінового вирішення. Підтримка мотивації працівників є ключовою для забезпечення якісної медичної допомоги та стабільності системи охорони здоров'я.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КОМУНАЛЬНА КЛІНІЧНА ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ» ТОР

3.1. Шляхи удосконалення механізму управління персоналом

В умовах воєнного стану ефективно управління персоналом є критично важливим для забезпечення стабільності та функціонування медичних закладів, таких як КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР. Аналіз існуючої системи управління показав ряд сильних сторін, включаючи чітку організаційну структуру, високий рівень спеціалізації та залучення кваліфікованого персоналу. Водночас наявні виклики, пов'язані з нестачею фінансових ресурсів, перевантаженням працівників та обмеженими можливостями для професійного розвитку, потребують впровадження нових механізмів.

Підґрунтям удосконалення механізму управління персоналом має стати вдосконалення організаційної структури та покращення фінансово-господарської діяльності. Зокрема для забезпечення ефективності управлінських процесів у КНП необхідно постійно вдосконалювати структуру та організацію роботи. У зв'язку з цим, важливо розглядати не лише проблеми, що виникають у повсякденній діяльності, але й шляхи їх усунення, орієнтуючись на сучасні вимоги до управління та розвитку закладу. Зважаючи на виявлені труднощі в управлінській структурі та організації взаємодії між підрозділами, пропонується низка рекомендацій, які можуть сприяти оптимізації процесів і підвищенню ефективності роботи закладу. Вони спрямовані на поліпшення комунікації між відділеннями, розвиток інноваційного потенціалу та вдосконалення організаційної структури для досягнення більшої гнучкості та ефективності в управлінні персоналом і ресурсами закладу.

Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності КНП є стратегічним завданням, яке потребує комплексного підходу. Одним із ключових напрямів є оптимізація витрат, що передбачає регулярний аналіз структури витрат із метою виявлення статей, які можна скоротити без шкоди для якості медичних послуг. Важливим кроком є впровадження тендерних процедур для оптимізації закупівель, що дозволить зменшити частку матеріальних витрат. Контроль за енергозатратами та впровадження енергоефективних рішень також сприятимуть зниженню експлуатаційних витрат.

Розширення джерел фінансування є ще одним важливим кроком. Розвиток спектра платних медичних послуг дозволить не лише збільшити доходи, а й зробити заклад більш привабливим для пацієнтів. Особлива увага має приділятися участі в грантових програмах, що відкриває доступ до коштів міжнародних та українських донорів. Співпраця зі спонсорами, включаючи укладання угод із приватними компаніями, допоможе фінансувати оновлення матеріально-технічної бази та реалізацію цільових програм.

Підвищення доходів за контрактами з НСЗУ потребує розширення кількості законтракованих пакетів медичних послуг, яких наразі лише 13. Для цього слід удосконалити інфраструктуру та забезпечити персонал необхідними ресурсами для надання послуг, які відповідають умовам НСЗУ. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність закладу на ринку медичних послуг.

Модернізація матеріально-технічної бази є ще одним стратегічним завданням. Інвестиції у сучасне медичне обладнання та інфраструктуру сприятимуть підвищенню якості медичних послуг. Використання перехідного залишку коштів, що складає 634 тис. грн, допоможе покрити першочергові потреби, зокрема в оновленні матеріальної бази, що є важливим кроком у забезпеченні стабільності закладу.

Покращення управлінських процесів сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів і стратегічному розвитку закладу. Розробка

середньострокового фінансового плану дозволить враховувати пріоритети інвестування та можливі ризики. Впровадження автоматизованих систем обліку та управління фінансами спростить моніторинг та забезпечить прозорість у прийнятті управлінських рішень.

Кадрова політика також відіграє значну роль у підвищенні ефективності діяльності КНП. Запровадження додаткових стимулів для працівників, таких як премії та програми професійного розвитку, сприятиме зростанню продуктивності. Механізми оцінки ефективності роботи персоналу допоможуть більш раціонально розподіляти фонди на заробітну плату, що забезпечить підвищення мотивації працівників.

Ефективне використання ресурсів є важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності закладу. Регулярний внутрішній аудит дозволить контролювати використання фінансових і матеріальних ресурсів, а підготовка антикризових сценаріїв фінансування допоможе зменшити дефіцит у 37% і забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед персоналом та постачальниками.

Застосування цих заходів дозволить КНП не лише підвищити рівень фінансової стабільності, але й знизити залежність від окремих джерел фінансування. Це забезпечить якісне функціонування закладу навіть у складних економічних умовах, створюючи передумови для його подальшого розвитку та адаптації до викликів сучасності.

В умовах воєнного стану управління персоналом у КНП набуває особливої важливості. Різноманітні чинники впливають на якість та ефективність цього процесу, формуючи специфічні виклики та потреби, які необхідно враховувати для забезпечення стабільності роботи закладу. Дані подані в табл. 3.1. дають змогу систематизувати ключові чинники, їхній вплив на управлінські процеси та оцінити ступінь їхньої важливості.

Таблиця 3.1

**Ключові чинники впливу на ефективність управління персоналом
КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР в
умовах воєнного стану**

Чинник	Вплив	Ступінь впливу
Фактор безпеки, воєнний стан	Визначає можливість безперебійного функціонування закладу, впливає на фізичну та психологічну безпеку персоналу.	Дуже високий
Фінансова стабільність	Забезпечує своєчасну оплату праці, підвищує довіру до керівництва.	Високий
Мотивація працівників	Покращує продуктивність та зменшує плинність кадрів.	Високий
Кваліфікація та професійний рівень персоналу	Визначає якість медичних послуг і загальну ефективність роботи.	Високий
Рівень емоційного вигорання	Впливає на рівень залученості та ефективність виконання обов'язків.	Середній
Підтримка з боку керівництва	Підвищує довіру до керівництва та мотивацію працівників.	Високий
Інфраструктурне забезпечення	Створює умови для якісної роботи та знижує навантаження.	Середній
Можливості професійного розвитку	Сприяє вдосконаленню навичок і утриманню персоналу.	Високий
Ефективність комунікацій	Забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та працівниками.	Середній
Гнучкість робочого графіка	Зменшує перевантаження та покращує баланс між роботою та особистим життям.	Середній
Система оцінки продуктивності	Дає змогу раціонально розподіляти фонди на оплату праці та виявляти прогалини.	Середній

Примітка. Складено автором

До переліку чинників включено аспекти, які безпосередньо стосуються фінансової стабільності, мотивації працівників, професійного розвитку, інфраструктурного забезпечення та інших елементів, що впливають на ефективність роботи закладу. Особливу увагу приділено фактору безпеки та воєнного стану, який є визначальним у поточних умовах.

Фактор безпеки та воєнного стану. Цей чинник з нашої точки зору має найвищий ступінь впливу ("Дуже високий") та є критичним для функціонування закладу. Забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників є

необхідною умовою для їхньої ефективної роботи. Успішне управління цим аспектом дозволяє мінімізувати ризики для персоналу та пацієнтів, підтримуючи стабільність роботи навіть у складних обставинах.

Фінансова стабільність. Високий ступінь впливу цього чинника відображає його значення для забезпечення своєчасної оплати праці та фінансування ключових процесів. Фінансова стійкість напряду впливає на рівень довіри персоналу до керівництва та стабільність закладу. Регулярний моніторинг витрат і впровадження стратегій оптимізації можуть суттєво зменшити ризики.

Мотивація є важливим інструментом збереження високої продуктивності та зниження плинності кадрів. Високий ступінь впливу свідчить про те, що ефективні програми стимулювання, преміювання та підтримка професійного розвитку персоналу значно впливають на загальний рівень залученості працівників.

Кваліфікація та професійний рівень персоналу. Цей чинник визначає якість медичних послуг і загальну ефективність роботи закладу. Високий ступінь впливу підкреслює необхідність регулярного підвищення кваліфікації працівників, особливо в умовах воєнного стану, коли можуть виникати нові виклики у сфері медицини.

Емоційний стан працівників має середній ступінь впливу, але він напряду впливає на їхню ефективність і залученість. Високий рівень стресу та вигорання може суттєво знизити якість виконання обов'язків, тому необхідно впроваджувати програми психологічної підтримки.

Інфраструктурне забезпечення. Середній ступінь впливу цього чинника відображає його значення для створення комфортних умов роботи. Інвестиції у модернізацію обладнання та інфраструктури сприяють покращенню продуктивності працівників і якості медичних послуг.

Можливості професійного розвитку. Високий ступінь впливу цього чинника підтверджує необхідність організації тренінгів, семінарів та інших

заходів для підвищення кваліфікації персоналу. Така політика сприяє утриманню кадрів і підвищує їхню мотивацію.

Ефективність комунікацій. Цей чинник має середній ступінь впливу та відображає важливість взаємодії між підрозділами та керівництвом. Використання сучасних технологій, таких як телемедицина, допомагає забезпечити ефективну комунікацію навіть у складних умовах.

Гнучкість графіка роботи має середній ступінь впливу. Вона важлива для зниження перевантаження працівників і забезпечення балансу між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на їхню продуктивність.

Система оцінки продуктивності. Середній ступінь впливу цього чинника показує його значення для раціонального розподілу ресурсів і визначення прогалин у роботі. Удосконалення механізмів оцінки сприятиме підвищенню ефективності використання фондів заробітної плати.

Враховуючи вищезазначені чинники та у контексті сучасних викликів, зумовлених воєнним станом, управління персоналом у КНП потребує впровадження низки системних заходів. Вони повинні враховувати як безпеку та психологічний стан працівників, так і необхідність професійного розвитку та підтримки мотивації. Удосконалення механізмів управління в цьому напрямі сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи персоналу, але й забезпечить стабільність функціонування закладу в умовах зростаючого навантаження та обмежених ресурсів.

Першим пріоритетом має стати запровадження програм психологічної підтримки персоналу. В умовах постійного стресу та значного емоційного навантаження працівники часто стикаються з ризиком вигорання, що може негативно позначитися на якості їхньої роботи. Заходи, спрямовані на зниження психологічного навантаження, сприятимуть зміцненню емоційної стійкості колективу та підвищенню загальної продуктивності (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Стратегії підвищення ефективності медичних закладів

Примітка: Складено автором із використанням Napkin AI

Другою важливою складовою є створення дієвої системи професійного навчання. Регулярні тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації допоможуть медичним працівникам удосконалити свої навички, адаптуватися до нових викликів та працювати ефективніше. Особлива увага має приділятися підготовці персоналу до роботи в кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану. Це також сприятиме зниженню рівня емоційного вигорання за рахунок формування впевненості у власних професійних можливостях.

Оптимізація системи стимулювання є наступним важливим кроком. Прозорі механізми розподілу надбавок, премій та інших форм заохочення повинні враховувати складність і важливість виконуваних завдань. Справедливий підхід до матеріального стимулювання, що базується на оцінці результативності роботи, забезпечить покращення мотивації та зниження плинності кадрів.

В умовах воєнного стану надзвичайно важливим є забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і підрозділами закладу. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як телемедицина та автоматизовані системи управління, сприятиме оперативному обміну інформацією. Це

дозволить підтримувати стабільність надання медичних послуг навіть у складних обставинах.

Ще одним стратегічним напрямом є формування кадрового резерву. Це включає залучення молодих спеціалістів, створення умов для їхньої адаптації та професійного зростання, а також передачу знань і досвіду від досвідчених працівників. Такий підхід дозволить зберегти кадровий потенціал закладу та забезпечить його стабільність у довгостроковій перспективі.

Для підтримання ефективності управління важливо запровадити регулярний моніторинг використання ресурсів через внутрішній аудит. Контроль за фінансовими та матеріальними ресурсами дозволить зменшити витрати й водночас сприятиме забезпеченню стабільного функціонування закладу. Особливу увагу варто приділити оптимізації енергозатрат і процесів закупівель.

Комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме зміцненню механізмів управління персоналом, покращенню якості медичних послуг та створенню умов для стабільної роботи закладу в умовах сучасних викликів.

Враховуючи всі ці чинники, удосконалення механізмів управління персоналом стане основою для підвищення якості послуг, мотивації працівників і стійкості закладу в умовах постійних викликів.

3.2. Інноваційні підходи до управління персоналом в закладах охорони здоров'я

В умовах постійних викликів, таких як воєнний стан, обмеженість ресурсів і високі вимоги до якості медичних послуг, інноваційні підходи до управління персоналом стають необхідністю для закладів охорони здоров'я. Сучасні технології та управлінські практики дають змогу підвищити ефективність роботи персоналу, зберегти їхнє емоційне здоров'я та забезпечити стійкість закладів навіть у складних умовах (рис. 3.2.).

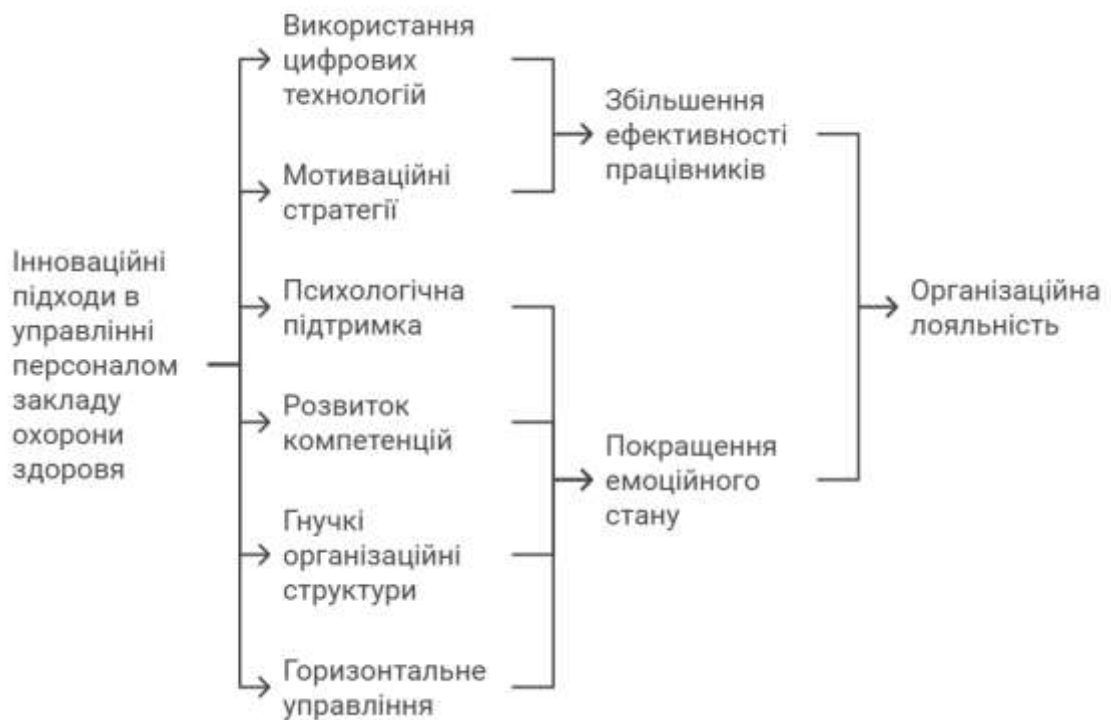


Рис. 3.2. Інноваційні підходи до управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Примітка. Складено автором

На рисунку проілюстровано інноваційні підходи в управлінні персоналом закладу охорони здоров'я, які спрямовані на підвищення ефективності роботи організації. В основі цієї схеми лежать ключові стратегії, що дають змогу досягти високих результатів в управлінні персоналом.

Першим елементом є впровадження автоматизованих систем управління кадрами, що дає змогу оптимізувати такі процеси, як розподіл завдань, моніторинг продуктивності, облік робочого часу та контроль ефективності працівників. Наприклад, платформи для планування змін і моніторингу навантаження допомагають уникати перевантаження персоналу та знижувати ризик емоційного вигорання.

Телемедицина є ще одним важливим інструментом, який може бути використаний для підвищення ефективності. Вона дозволяє не лише покращити

доступ пацієнтів до медичних послуг, але й розвантажити персонал шляхом оптимізації процесу консультування та діагностики.

Інноваційні методи управління враховують персоналізовані програми мотивації, що базуються на аналізі потреб кожного працівника. Наприклад, системи оцінювання, які дозволяють визначити сильні сторони та зони для розвитку, можуть бути інтегровані в програми професійного зростання. Це забезпечує працівникам відчуття визнання їхнього внеску та сприяє формуванню лояльності до закладу.

Підвищення продуктивності праці в медичній сфері потребує використання різноманітних механізмів компенсації, таких як премії, бонуси чи інші форми матеріальних заохочень. Проте важливо враховувати, що визначення продуктивності в охороні здоров'я є складним завданням, оскільки вона тісно пов'язана з конкретними аспектами надання медичних послуг та їх якістю. У цьому контексті підхід до оплати праці має враховувати не лише кількість виконаної роботи, а й її якість, що є ключовим фактором у сфері охорони здоров'я.

Справедливість системи оплати праці є критично важливою для підтримки здорового клімату в організації. В іншому випадку, нерівномірний розподіл винагород може призвести до високого рівня стресу, невдоволення серед працівників і навіть зниження їх мотивації. Тому, розробляючи стратегії оплати, орієнтовані на продуктивність, необхідно ретельно балансувати між економічними стимулами та підтримкою емоційного благополуччя медичного персоналу. Успішне впровадження таких стратегій може не лише покращити якість медичних послуг, але й підвищити загальний рівень задоволення працівників своєю роботою.

В умовах кризи мотивація медичних працівників потребує особливого підходу. Інноваційні мотиваційні схеми мають включати кілька основних компонентів, спрямованих на підтримку персоналу. Такі заходи, що сприяють створенню стимулюючого середовища, повинні допомогти медичним

працівникам адаптуватися до складних умов роботи, зберігаючи при цьому ефективність і моральний стан. У табл. 3.2 представили основні заходи, що можуть бути використані для підтримки медичного персоналу в кризових умовах.

Ключові цілі цих заходів охоплюють:

- мотивацію медичних працівників до якісного виконання обов’язків в умовах кризи;
- забезпечення справедливої оплати праці та соціальних гарантій для медиків;
- захист медичного персоналу від негативних наслідків кризи, таких як стрес, вигорання та фізичне виснаження.

Важливо, щоб ці заходи були розроблені з урахуванням специфіки роботи кожного медичного закладу та реальних потреб працівників, щоб вони стали ефективним інструментом підтримки та стимулювання персоналу.

Крім того, запровадження нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік роботи, визнання досягнень, можливості для кар’єрного зростання, є ефективним способом утримання ключових кадрів.

Інноваційні практики зосереджуються на створенні системи психологічної допомоги для персоналу. Регулярні тренінги, сесії зі стрес-менеджменту, доступ до консультацій психологів — усе це сприяє зниженню рівня стресу та покращує емоційний стан працівників. Впровадження таких заходів є критичним в умовах постійного стресу, викликаного як робочими обов’язками, так і зовнішніми факторами.

Системи професійного навчання повинні базуватися на новітніх підходах. Використання онлайн-платформ для навчання, інтерактивних курсів та моделювання кризових ситуацій дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників швидше та ефективніше. Особливу увагу варто приділяти підготовці медичних кадрів до роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

Інноваційні підходи передбачають відхід від жорстких структур до більш гнучких моделей управління. Наприклад, формування міждисциплінарних команд, які можуть швидко адаптуватися до змін, дозволяє оперативніше реагувати на нові виклики. Такий підхід також сприяє обміну досвідом і знаннями між працівниками.

Управлінські інновації також включають залучення працівників до прийняття рішень. Регулярні опитування, зворотний зв'язок і активна участь працівників у розробці стратегій закладу сприяють зростанню рівня довіри та залученості до спільної мети.

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 в умовах кризи. У табл. 3.2 наведено систему чинників, які впливають на організаційну поведінку персоналу лікарні під час воєнного стану.

Таблиця 3.2

**Система чинників впливу на організаційну поведінку персоналу
КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» ТОР в
умовах війни**

Чинник	Опис впливу	Пропозиції для поліпшення
Психологічний стан персоналу	Хоч заклад не знаходиться в безпосередній зоні бойових дій, загальна стресова ситуація в країні, переживання близьких та відсутність повної стабільності впливають на ефективність роботи персоналу.	Забезпечити психологічну підтримку через консультації, групи підтримки та тренінги для зниження стресу та тривожності.
Мотивація працівників	Війна впливає на економічну ситуацію, тому питання матеріальної мотивації набуває важливості. Додатково необхідно враховувати моральну підтримку працівників у цей період.	Удосконалити існуючу систему заохочень, включаючи премії за високі досягнення, безкоштовне харчування, додаткові соціальні гарантії.
Лідерство та керівництво	Лідерство в умовах війни має бути орієнтоване на підтримку та забезпечення стабільності.	Підвищити доступність керівників для персоналу, встановити регулярні зустрічі

	Керівництво має забезпечити чітке управління в умовах змін.	для обміну інформацією та обговорення поточної ситуації.
Комунікація в колективі	Роль комунікації в кризових умовах особливо важлива для збереження командного духу та чіткої роботи.	Впровадити регулярні зустрічі для обговорення ситуації, а також цифрові канали комунікації для підтримки відкритого діалогу.
Організаційна культура	Організаційна культура вимагає зміцнення під час кризи для запобігання втраті морального духу. Важливо зберігати атмосферу підтримки та командної роботи.	Формувати згуртовану команду через спільні заходи, тренінги та організацію підтримки співробітників у складних ситуаціях.
Внутрішня підтримка та захист	Війна несе додаткові навантаження на працівників через економічні та соціальні труднощі, тому важлива соціальна підтримка.	Забезпечити працівникам доступ до медичних та психологічних консультацій, а також соціальних виплат для покриття базових потреб.
Умови праці та безпека	Безпека залишається важливим питанням, адже загроза можливого ураження від бомбардувань є високою на всій території країни	Оновити заходи безпеки, забезпечити належні умови праці та навчання персоналу з питань безпеки в умовах непередбачуваних обставин.
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації є критично важливим для адаптації до нових умов роботи, зокрема, за допомогою онлайн-форматів та нових інструментів.	Реалізовувати дистанційні курси, тренінги з адаптації до нових реалій, враховуючи специфіку роботи під час кризи.
Інноваційні технології та ресурси	Сучасні технології мають важливе значення для підтримки ефективності роботи в умовах невизначеності, особливо в галузі цифрових медичних послуг та телемедицини.	Впровадити нові технології для зручності та ефективності роботи, особливо у сфері телемедицини та дистанційного консультування.

Примітка. Складено автором з урахуванням [28, 31,49]

Отже, в умовах воєнного стану ключовими факторами, які визначають організаційну поведінку персоналу КНП, є психологічний стан працівників, мотивація, комунікація в колективі, а також умови праці та безпеки. Важливим аспектом є підтримка морального духу медичного персоналу, що здійснюється через психологічну підтримку та створення безпечних умов праці. Це дозволяє знизити рівень стресу і вигорання серед співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість медичних послуг.

Особливо важливими в умовах невизначеності є інноваційні технології та ресурси, що допомагають підвищити ефективність роботи при обмежених ресурсах. Окрім того, ефективне лідерство та чітка комунікація з боку керівництва сприяють стабільності організаційних процесів. Водночас, для забезпечення високої продуктивності необхідно розвивати системи мотивації, орієнтовані на фінансові та соціальні гарантії, що також підвищують рівень задоволення працівників і підтримують їх у кризових ситуаціях.

Висновки до 3 розділу

Чинники ефективності управління персоналом мають різний ступінь впливу, проте всі вони є важливими для забезпечення ефективної роботи закладу. Особливу увагу слід приділити фактору безпеки, фінансовій стабільності та мотивації персоналу, оскільки вони є визначальними в умовах воєнного стану. Інтеграція цих чинників у стратегію управління дозволить покращити функціонування закладу та підвищити якість медичних послуг.

В умовах воєнного стану ключовими чинниками, що визначають організаційну поведінку персоналу КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня», є психологічний стан працівників, мотивація, ефективність комунікації та безпека на робочому місці. Важливими аспектами для забезпечення стабільної роботи є психологічна підтримка, покращення умов праці та впровадження інноваційних технологій, що допомагають підвищити ефективність роботи при обмежених ресурсах. Водночас, розробка та впровадження систем мотивації та підтримка морального духу медичного персоналу сприяють покращенню якості медичних послуг.

ВИСНОВКИ

Механізм управління персоналом у закладах охорони здоров'я є складною системою, що інтегрує теоретичні основи та практичні інструменти управління трудовими ресурсами. Як показано в підрозділі 1.1., ефективне управління персоналом базується на системному підході, який охоплює планування, розвиток, мотивацію та оцінювання кадрів. У сучасному світі, що характеризується глобалізацією, цифровізацією та високою конкуренцією на ринку праці, цей механізм вимагає інноваційних підходів та адаптації до швидкозмінного середовища. Водночас важливим залишається врахування психологічного аспекту роботи з персоналом, адже створення гармонійного робочого середовища є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей організації.

Підрозділ 1.2. розкриває особливості управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Механізм включає три рівні — стратегічний, тактичний та оперативний. На стратегічному рівні акцент зроблено на довгостроковому плануванні кадрових ресурсів, що враховує специфіку медичної сфери, такі як дефіцит кваліфікованого персоналу та впровадження нових технологій. Тактичний рівень охоплює організацію поточних процесів управління, зокрема адаптацію працівників і підвищення їхньої кваліфікації. Оперативний рівень забезпечує реалізацію короткострокових заходів, спрямованих на підтримку ефективності роботи персоналу в умовах криз.

Інноваційні підходи до управління персоналом, включаючи автоматизацію HRM-процесів, аналітику даних і використання цифрових платформ, відкривають нові можливості для оптимізації кадрової політики. Особливу увагу приділено адаптації до кризових умов, таких як війна, яка суттєво змінює пріоритети в управлінні персоналом. У цих умовах важливо підтримувати працівників через психологічну допомогу, соціальні програми та розробку гнучких політик зайнятості.

Загалом механізм управління персоналом у закладах охорони здоров'я демонструє ефективність у забезпеченні стабільності, розвитку людського капіталу та підвищенні якості надання медичних послуг. Його багатокомпонентність і адаптивність дозволяють досягати високих результатів навіть у складних умовах, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність організацій на ринку медичних послуг.

Оцінка системи управління персоналом у КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» показує, що заклад успішно адаптується до умов воєнного стану, зберігаючи стабільність в організаційних процесах і розширюючи кадровий склад. Позитивним є зниження рівня звільнень і збільшення витрат на оплату праці, що свідчить про покращення умов для працівників і підвищення їхнього задоволення роботою. Зокрема, значне збільшення додаткових виплат вказує на підвищену увагу до мотивації персоналу, що є важливим у кризових умовах.

Однак, заклад стикається з певними проблемами у сфері мотивації, серед яких фінансова нестабільність, перевантаження працівників та недостатня кількість програм для професійного зростання. Це вимагає швидкої адаптації до змін і створення ефективних стратегій для покращення морального стану медичного персоналу, зокрема через розширення програм навчання, професійного розвитку та психологічної підтримки.

Також варто відзначити необхідність диверсифікації джерел фінансування та посилення співпраці з іншими медичними установами та організаціями, що дозволить знизити залежність від одного джерела фінансування та зберегти стійкість закладу в умовах війни.

У контексті воєнного стану, управління персоналом у КНП «Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня» вимагає особливого підходу, який передбачає впровадження нових механізмів для забезпечення стабільності та ефективності роботи. Ключовими факторами є підтримка психологічного здоров'я персоналу, ефективна мотивація та покращення умов праці. Зниження

рівня стресу, вигорання та забезпечення безпеки на робочому місці сприяють підвищенню якості роботи медичних працівників і, відповідно, якості медичних послуг.

Особливу увагу слід приділити розвитку інноваційних технологій, які дозволяють оптимізувати робочі процеси, а також забезпечити доступ до новітніх медичних послуг, таких як телемедицина. Ключовими також є ефективне лідерство та комунікація з керівництвом, що дозволяє зберігати стабільність в організаційних процесах, а також розвиток систем мотивації, які мають враховувати як фінансові, так і соціальні гарантії для працівників. Впровадження цих заходів дозволить не лише покращити управлінські процеси, але й забезпечити стабільне функціонування лікарні в умовах воєнного часу, а також створити умови для її подальшого розвитку та адаптації до змін..