

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

ТУНІК Дмитро Русланович

Планування людських ресурсів в закладах охорони здоров'я /
Human Resource Planning in Healthcare Institutions

спеціальність: 073 – Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студентка групи

МЗОЗвнм-1.1

ТУНІК Д.Р.

(прізвище, ініціали)

Роботу допущено
до захисту:

“ ___ ” _____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри

_____ В. М. Пилявець

Вінниця 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Поняття людських ресурсів у медичній сфері: структура, роль та особливості.....	6
1.2. Методологічні підходи до планування кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я.....	10
1.3. Організація та планування роботи медичного персоналу в процесі надання послуг.....	14
РОЗДІЛ II. ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	21
2.1. Сутність та цілі планування людських ресурсів.....	21
2.2 Методологічні підходи до планування персоналу.....	25
2.3. Етапи процесу планування.....	28
2.4. Проблеми та перспективи планування кадрів у медичній сфері	33
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	39
ВИСНОВКИ.....	44

ВСТУП

Ефективність функціонування закладів охорони здоров'я значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами, оскільки саме персонал формує основу медичної діяльності, забезпечує безперервність лікувального процесу, рівень сервісу та задоволення потреб пацієнтів. В умовах постійних змін у системі охорони здоров'я України, зростання конкуренції між приватними та комунальними медичними закладами, а також підвищення вимог до якості та доступності медичних послуг питання грамотного планування персоналу набуває особливого значення. Для сучасного медичного центру недостатньо мати у штаті кваліфікованих фахівців - необхідно забезпечити їх оптимальну кількість, раціональний розподіл функцій, гнучкі графіки роботи та ефективний розвиток професійного потенціалу.

Управління людськими ресурсами в медицині має свою специфіку, оскільки робота персоналу безпосередньо пов'язана з високим рівнем відповідальності, емоційною напругою та необхідністю постійного професійного вдосконалення. Водночас медичні заклади стикаються з типовими проблемами: дефіцитом окремих категорій спеціалістів, нерівномірним навантаженням, плинністю кадрів, потребою в плануванні зайнятості з урахуванням рівня інтенсивності роботи в різні періоди. Це вимагає застосування сучасних підходів до планування людських ресурсів, заснованих на аналізі потреб закладу, стратегії розвитку, прогнозуванні кадрових ризиків та оптимізації витрат.

З огляду на це обрана тема є актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Вона дозволяє дослідити можливості вдосконалення кадрового планування, оцінити його вплив на якість послуг, стабільність роботи персоналу та конкурентоспроможність медичного закладу. Особливо важливим є те, що у медичній сфері людські ресурси становлять найцінніший і водночас найбільш уразливий елемент системи, який потребує системного підходу і довгострокового бачення.

Практичною базою дослідження став Медичний центр «Моє здоров'я» у місті Вінниця, розташований за адресою Хмельницьке шосе, 92. Заклад є прикладом медичної установи, яка активно розвивається, розширює спектр послуг і водночас потребує чіткого й обґрунтованого планування персоналу для забезпечення безперебійної роботи. Саме цей медичний центр дозволяє проаналізувати реальний стан кадрової політики, визначити сильні та проблемні сторони, розглянути специфіку формування кадрового забезпечення на різних рівнях управління.

Дослідження дає можливість встановити, наскільки ефективно застосовуються сучасні інструменти планування робочого часу, розподілу навантаження, підготовки та розвитку працівників, а також які напрями вдосконалення можуть бути найбільш результативними.

Метою роботи є комплексне вивчення процесу планування людських ресурсів у закладах охорони здоров'я та обґрунтування шляхів його удосконалення на прикладі Медичного центру «Моє здоров'я». Для досягнення цієї мети у дослідженні застосовано методи аналізу, порівняння, узагальнення, спостереження та оцінювання кадрових показників, що дозволяє послідовно розкрити теоретичні засади та практичні особливості кадрового планування.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом у закладах охорони здоров'я, а предметом - процеси планування людських ресурсів, включно з прогнозуванням потреб у кадрах, розподілом функціональних обов'язків, визначенням нормативного навантаження, управлінням зайнятістю та розвитком кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Практичне значення дипломної роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для оптимізації кадрової політики, підвищення ефективності роботи персоналу та покращення якості медичних послуг у Медичному центрі «Моє здоров'я» та інших подібних закладах. Завдяки системному підходу запропоновані рішення можуть сприяти підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, формуванню

комфортного робочого середовища та забезпеченню стабільного розвитку медичної установи.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття людських ресурсів у медичній сфері: структура, роль та особливості

Людські ресурси у медичній сфері – це один із найважливіших елементів системи охорони здоров'я, бо саме від них у значній мірі залежить, наскільки ефективно працює заклад, наскільки якісно надається допомога та як задоволені пацієнти. Під людськими ресурсами розуміють не лише перелік персоналу — лікарів, медичних сестер, фармацевтів, лаборантів та адміністраторів, — а й сукупність їхніх знань, професійних навичок, особистісних характеристик, психологічної готовності до складних ситуацій і потенціалу для професійного зростання. Таким чином, людські ресурси представляють собою інтегровану систему людських здібностей і компетенцій, які забезпечують якісну діяльність закладу.

Сучасне трактування людських ресурсів у медицині включає не тільки виконання безпосередніх професійних обов'язків, а й здатність до ефективної взаємодії в команді, швидкої адаптації до змін і постійного вдосконалення власної кваліфікації. Поєднання професійної компетентності та гнучкості в підходах визначає ефективність працівника у повсякденній діяльності. Тобто медичний персонал оцінюється не лише за рівнем знань і технічних умінь, а й за здатністю підтримувати взаємозв'язки в колективі, забезпечувати комунікацію з пацієнтами та реагувати на непередбачувані обставини.

Багатовимірний характер людських ресурсів проявляється у тому, що поряд із технічними знаннями та практичними навичками (проведення медичних процедур, постановка діагнозу, використання терапевтичних методик) важливими є психологічна стійкість, емоційна зрілість та особистісні якості. Ці аспекти визначають рівень комунікативної компетентності, здатність формувати атмосферу довіри та дотримуватися етичних стандартів. Крім того, мотиваційна готовність до постійного навчання, освоєння нових методів і технологій, впровадження інновацій значно підвищує продуктивність

працівника і сприяє розвитку сучасної медицини. Відтак людські ресурси — це не лише професійні навички, а й інтегроване поєднання знань, психологічної зрілості та внутрішньої мотивації до самовдосконалення.

Структура медичних людських ресурсів відображає їх багаторівневий характер. Виділяють керівників та адміністраторів, які забезпечують планування, організацію та контроль роботи закладу; лікарів і медичних сестер, які безпосередньо надають медичну допомогу; спеціалістів лабораторій та діагностичних відділень; технічний та обслуговуючий персонал, що підтримує функціонування обладнання та створює комфортні умови для пацієнтів і колективу. Кожен із рівнів є критично важливим, оскільки лише взаємодія всіх компонентів забезпечує цілісність і ефективність системи охорони здоров'я.

Роль людських ресурсів у медичній сфері виходить за межі формального виконання професійних обов'язків. Вони підтримують безперервність роботи закладу, сприяють впровадженню сучасних технологій і стандартів обслуговування, а також забезпечують адаптацію колективу до змін у законодавстві та технологічних процесах. Ефективне управління персоналом дозволяє зменшувати ризик професійного вигорання, підвищувати мотивацію та формувати здоровий психологічний клімат у команді.

Корпоративна культура є невід'ємним елементом управління людськими ресурсами, оскільки вона визначає систему спільних цінностей, правил поведінки та очікувань у колективі. Позитивна корпоративна культура сприяє зміцненню командної взаємодії та безперервному підвищенню якості медичної допомоги. Особливо значущим цей аспект є в умовах високих професійних навантажень, характерних для медичної сфери. Постійне оновлення знань, освоєння нових методів і технологій, робота у стресових умовах та відповідальність за життя людей висувають до медичного персоналу особливі вимоги, що підкреслюють важливість психологічної підготовки, розвитку емоційної компетентності та стресостійкості.

Людські ресурси формують не тільки технічну, а й соціальну складову медичної допомоги. Пацієнти оцінюють заклад не лише за результатами

лікування, а й за рівнем емпатії, уваги та поваги персоналу. Саме ці соціальні компоненти безпосередньо впливають на довіру до медичного закладу та ефективність терапевтичного процесу.

Професійний розвиток і навчання є постійними супутниками медичних працівників. Командна робота, міждисциплінарна взаємодія, узгодженість дій у лікувальному процесі — всі ці аспекти набувають особливого значення в умовах сучасної медицини. Одночасно важливо забезпечувати психологічний комфорт та підтримку персоналу. Надмірні навантаження і стресові ситуації можуть призводити до професійного вигорання, тому сучасні системи управління персоналом передбачають оптимізацію робочих графіків, створення умов для відновлення, а також системи матеріального і нематеріального стимулювання.

Планування кадрового потенціалу має стратегічне значення. Наявність резерву працівників і механізмів швидкої адаптації стає критичною у разі епідемій або надзвичайних ситуацій. Чіткий розподіл функцій, організація потоків пацієнтів і оптимізація внутрішніх процесів забезпечують стабільність і якість роботи закладу навіть у кризових умовах.

Сучасні цифрові технології, включаючи електронні системи управління персоналом, автоматизовані графіки, симуляційні тренінги та електронні медичні картки, значно полегшують організаційні процеси та дозволяють медичним працівникам зосередитися на безпосередній роботі з пацієнтами.

Додатково важлива систематична оцінка персоналу для виявлення сильних і слабких сторін колективу, планування розвитку та підвищення ефективності роботи. Формування умов для самореалізації, розвиток лідерських навичок і увага до потреб працівників сприяють створенню згуртованого, мотивованого та високоефективного колективу.

Сучасний підхід до управління людськими ресурсами в медичній сфері також передбачає інтеграцію навчання та професійного розвитку у щоденну діяльність персоналу. Це включає організацію внутрішніх та зовнішніх тренінгів, стажувань, семінарів і курсів підвищення кваліфікації, що дозволяє

своєчасно оновлювати знання, освоювати нові методики та технології, а отже, підтримувати високий рівень професійної компетентності.

Такий безперервний процес навчання є невід'ємною складовою підвищення якості медичної допомоги та забезпечення безпеки пацієнтів [7, с. 38].

Особливе значення має ефективна комунікація між працівниками різних професійних груп. Розвинена комунікативна культура в колективі сприяє своєчасному обміну інформацією, координації дій і спільному прийняттю рішень у складних клінічних ситуаціях. Це, у свою чергу, підвищує оперативність реагування на зміни в стані пацієнтів і знижує ризик професійних помилок. Крім того, ефективна комунікація забезпечує підтримку психологічного клімату та зміцнює довіру між працівниками, що є важливим фактором для формування згуртованого колективу [10, с. 44].

Не менш важливим є системне управління мотивацією персоналу. У сучасних медичних закладах використовуються комплексні системи матеріального та нематеріального стимулювання, які враховують професійні досягнення, якість виконання обов'язків та рівень залученості працівників у розвиток закладу. Застосування таких підходів підвищує задоволеність роботою, знижує плинність кадрів і сприяє створенню стабільного та ефективного колективу [12, с. 50].

Планування роботи персоналу включає також оцінку ризиків та резервування кадрів на випадок надзвичайних ситуацій. Розробка алгоритмів заміщення, гнучкі графіки та можливість залучення тимчасових працівників дозволяють швидко адаптуватися до змін у потоках пацієнтів та непередбачуваних обставин. Такий підхід забезпечує безперервність медичної допомоги і стабільність роботи закладу навіть у кризових умовах [11, с. 41].

Важливу роль у сучасному управлінні людськими ресурсами відіграють цифрові технології. Використання електронних систем управління персоналом, автоматизованих графіків, баз даних компетенцій та електронних медичних карток підвищує точність планування, скорочує адміністративне навантаження

та сприяє більш ефективному розподілу робочого часу. Крім того, цифрові платформи дозволяють проводити регулярний моніторинг продуктивності, оцінювати рівень професійної компетентності та своєчасно виявляти потребу у додатковому навчанні або корекції обов'язків [14, с. 31].

Особлива увага приділяється психологічній та соціальній підтримці працівників. Умови високої відповідальності, постійного стресу та швидких змін у медичному середовищі вимагають системної роботи з профілактики вигорання, розвитку стресостійкості та емоційної компетентності персоналу. Програми психологічного супроводу, коучінг та тренінги з ефективною комунікації сприяють підвищенню працездатності, стабільності колективу та збереженню високих стандартів обслуговування пацієнтів [13, с. 46].

Отже, людські ресурси в медичній сфері є складним і багатовимірним явищем, яке поєднує професійні знання, практичні навички, психологічну стійкість, мотивацію до самовдосконалення та здатність швидко адаптуватися до змін.

Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує високу якість медичної допомоги, сприяє впровадженню інновацій, формує позитивний імідж закладу та підтримує здоровий соціальний клімат у колективі. Саме тому розвиток і стратегічне управління людськими ресурсами є пріоритетними завданнями сучасної охорони здоров'я.

1.2. Методологічні підходи до планування кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я

Планування кадрового забезпечення є невід'ємною складовою управління закладами охорони здоров'я, оскільки від нього безпосередньо залежить ефективність функціонування системи охорони здоров'я загалом. Його основною метою є забезпечення оптимальної чисельності, структури та компетенцій персоналу, що відповідає потребам пацієнтів, завданням закладу та сучасним стандартам надання медичної допомоги. Такий підхід передбачає не лише розрахунок кількості працівників, але й визначення їхніх професійних

навичок, рівня підготовки, психологічної готовності до роботи у складних умовах та потенціалу для професійного розвитку. Саме комплексність аналізу дозволяє досягти високого рівня ефективності та адаптивності медичної установи в умовах постійних змін [3, с. 14].

Сучасні методології кадрового планування базуються на інтеграції кількісних і якісних підходів, що включають аналіз демографічної ситуації, епідеміологічних показників, регіональних особливостей надання медичної допомоги та динаміки потреб населення. Такий системний підхід дозволяє прогнозувати потребу в кадрах на середньо- та довгострокову перспективу, визначати оптимальне співвідношення лікарів, медичних сестер, адміністративного та технічного персоналу, а також розробляти стратегії розвитку професійного потенціалу. Таким чином, кадрове планування виступає не лише інструментом забезпечення поточної діяльності, але й механізмом стратегічного розвитку закладу [6, с. 22].

Стратегічне планування персоналу передбачає комплексну оцінку майбутніх потреб, зокрема шляхом моделювання сценаріїв розвитку закладу та прогнозування навантажень на підрозділи. Це дозволяє визначати не лише чисельність персоналу, а й його професійні компетенції, необхідні для ефективного виконання завдань. У процесі прогнозування враховуються демографічні тенденції, рівень захворюваності населення, впровадження інноваційних технологій та фармакологічних засобів, а також соціально-економічні фактори, що можуть впливати на доступність медичних кадрів. Зокрема, нормативно-правова база та фінансова спроможність закладу є додатковими детермінантами ефективного кадрового планування, оскільки визначають межі ресурсного забезпечення [8, с. 51].

Оперативне або поточне планування виступає невід'ємним доповненням до стратегічного. Воно орієнтоване на забезпечення безперервності функціонування закладу в щоденній практиці, включає складання графіків роботи, розподіл обов'язків між відділеннями та контроль дотримання нормативів навантаження. Особливо важливим цей підхід є для

високонавантажених підрозділів, таких як швидка медична допомога, інтенсивна терапія та діагностичні служби, де своєчасність і якість надання допомоги безпосередньо залежать від правильного розподілу кадрів і ефективної взаємодії між співробітниками [5, с. 105].

Ключовим інструментом у кадровому плануванні є кількісний та якісний аналіз персоналу. Кількісний аналіз дозволяє визначити чисельність персоналу відповідно до нормативів, розрахувати оптимальне співвідношення професійних груп та оцінити потребу у резервних кадрах. У свою чергу, якісний аналіз зосереджується на професійних компетенціях, рівні підготовки, досвіді роботи, здатності до командної взаємодії та гнучкості у вирішенні складних ситуацій. Інтеграція цих підходів забезпечує системну оцінку кадрового потенціалу та визначення пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації, професійного розвитку та мотивації [11, с. 39].

Сучасні методологічні підходи передбачають використання динамічних моделей прогнозування, які враховують зміни у структурі населення, епідеміологічні фактори, впровадження нових технологій та фармакологічних засобів. Це дозволяє адаптувати кадрову політику до умов, що швидко змінюються, і мінімізувати ризики дефіциту персоналу. Особлива увага приділяється резервуванню кадрів та розробці гнучких графіків, що забезпечують готовність закладу до непередбачуваних ситуацій, включаючи епідемії, надзвичайні події та тимчасову втрату працівників через хворобу або інші причини [10, с. 58].

Інтеграція сучасних інформаційних технологій у процеси планування персоналу підвищує ефективність управлінських рішень. Використання автоматизованих систем дозволяє аналізувати дані про кількість і кваліфікацію працівників, прогнозувати потреби підрозділів, формувати графіки та моніторити ефективність робочого часу. Крім того, інтеграція кадрового планування з фінансовими та організаційними ресурсами забезпечує баланс між професійними стандартами, потребами пацієнтів та економічною ефективністю діяльності закладу [7, с. 47].

Комплексне планування включає також організацію навчання, стажування, тренінгів та програм підвищення кваліфікації. Це сприяє підтриманню високого рівня компетентності, стимулює професійне зростання та підвищує задоволеність працівників своєю роботою. Додатково важливо здійснювати регулярну оцінку персоналу для виявлення сильних і слабких сторін, визначення пріоритетів у навчанні та розвитку лідерських навичок, а також формування мотиваційної структури, яка забезпечує згуртованість та ефективність колективу [12, с. 63].

Таким чином, сучасні методологічні підходи до планування кадрового забезпечення поєднують стратегічне, оперативне та якісно-кількісне планування, враховують фінансові, технологічні та соціально-психологічні аспекти, а також орієнтовані на розвиток професійного потенціалу і мотивації персоналу. Вони забезпечують адаптивність закладу до змін зовнішнього середовища, сприяють підвищенню ефективності роботи та якості медичної допомоги. Планування кадрового забезпечення таким чином виступає стратегічним інструментом управління, який визначає не лише поточну діяльність закладу, а й його довгостроковий розвиток та здатність реагувати на нові виклики та вимоги сучасної медицини [9, с. 72].

Таблиця № 2

Систематизація методів планування медичного персоналу

Методологічний підхід	Суть підходу	Переваги	Недоліки	Приклад застосування у медичній сфері
Класичний (технократичний)	Планування базується на прогнозуванні потреб у кадрах за чисельністю та спеціалізацією на основі статистичних даних	Чіткість, можливість прогнозування на великий період	Не враховує людський фактор, професійний розвиток персоналу	Формування штатного розпису лікарні на рік
Функціональний	Кадрове забезпечення розглядається через призму виконуваних функцій та завдань	Оптимізація розподілу персоналу за функціями, підвищення ефективності роботи	Може ігнорувати індивідуальні потреби працівників	Розподіл медсестер за відділеннями відповідно до навантаження

Системний	Розглядає персонал як частину єдиної системи закладу охорони здоров'я	Забезпечує комплексний підхід, враховує взаємозв'язок підрозділів	Складність реалізації, потребує великих ресурсів	Інтегроване планування лікарів, медсестер, адміністративного персоналу
Компетентнісний (модульний)	Планування з урахуванням професійних компетенцій і розвитку персоналу	Підвищує якість медичних послуг, розвиток професійних навичок	Вимагає постійного моніторингу та оцінки компетенцій	Програми підвищення кваліфікації лікарів і медсестер
Прогностичний (динамічний)	Використовує моделі прогнозування потреб у персоналі залежно від змін у попиті на медичні послуги	Гнучкість, можливість адаптації до змін	Потребує достовірної статистики та складних аналітичних моделей	Прогнозування потреби у спеціалістах у зв'язку зі зростанням населення або епідеміями

У підсумку, методологічні підходи до планування кадрового забезпечення відображають інтегровану систему стратегічного і тактичного управління персоналом. Вони поєднують прогнозування, аналіз компетенцій, оцінку ризиків, розвиток професійного потенціалу та застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечує ефективне функціонування закладу охорони здоров'я у складних і динамічних умовах сучасної медицини.

Такий системний та гнучкий підхід гарантує оптимальну чисельність і структуру персоналу, високий рівень компетентності, мотивації та адаптивності, що, у свою чергу, підвищує якість надання медичної допомоги та забезпечує стабільність роботи медичних установ.

1.3. Організація та планування роботи медичного персоналу в процесі надання послуг

Організація та планування роботи медичного персоналу є ключовими аспектами ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Вони визначають не лише якість та доступність медичних послуг, а й безперервність процесів, безпеку пацієнтів та стабільність роботи закладу в цілому. У сучасних умовах управління персоналом базується на комплексному підході, який передбачає одночасне врахування професійних компетенцій працівників, обсягу і специфіки надання медичних послуг, технологічного забезпечення закладу, нормативних вимог, соціально-психологічних характеристик

колективу та особливостей організаційної структури [4, с. 55]. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управлінських рішень і підвищує здатність закладу адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Планування роботи персоналу передбачає чіткий розподіл обов'язків між різними категоріями працівників, визначення раціональних графіків роботи, нормування часу на виконання конкретних процедур та контроль за дотриманням встановлених стандартів. Раціональне використання робочого часу забезпечує баланс між навантаженням та професійними можливостями працівників, що, у свою чергу, зменшує ризик помилок, підвищує безпеку надання медичної допомоги та зменшує ймовірність професійного вигорання. Водночас надмірне навантаження або його нестача негативно впливають на ефективність роботи, тому управлінські рішення повинні ґрунтуватися на аналізі обсягу пацієнтопотoku, складності процедур та індивідуальних особливостей персоналу [7, с. 33].

Стратегічне планування є важливим компонентом організації роботи медичного персоналу. Воно передбачає визначення довгострокових завдань закладу, оптимальної структури персоналу, прогнозування потреб у кадрах на основі демографічних та епідеміологічних показників, а також аналізу очікуваного обсягу медичних послуг. Такий підхід дозволяє визначати кількість лікарів різних спеціальностей, медичних сестер, технічного та адміністративного персоналу відповідно до стандартів обслуговування та очікуваного навантаження. При цьому увага приділяється не лише чисельності працівників, а й їх професійній підготовці, компетентностям, потенціалу до міждисциплінарної взаємодії та психологічній стійкості, що є критично важливим у забезпеченні високої якості медичної допомоги [10, с. 61].

Оперативне планування доповнює стратегічне та орієнтоване на щоденне або щотижневе розподілення роботи працівників. Воно включає формування графіків прийому пацієнтів, змін медсестер, організацію роботи процедурних кабінетів, лабораторій та діагностичних відділень. У поліклінічних закладах оперативне планування враховує пікові години прийому, що дозволяє

забезпечити рівномірне завантаження персоналу та оптимальний розподіл обов'язків. Така система планування гарантує безперервність медичних процесів та підвищує оперативність реагування на непередбачувані ситуації [12, с. 45].

Рациональне нормування праці виступає важливою складовою організації роботи персоналу. Воно передбачає визначення стандартного часу на виконання процедур, що дозволяє точніше прогнозувати чисельність працівників для обслуговування передбачуваного потоку пацієнтів. Наприклад, середній час прийому одного пацієнта може бути встановлений залежно від категорії хвороби чи складності процедури, що підвищує точність планування і дозволяє уникнути перевантаження працівників. Водночас нормування сприяє ефективнішому використанню робочого часу та зменшенню адміністративних та технічних втрат [9, с. 77].

Організація роботи передбачає також розподіл персоналу за функціональними зонами та компетенціями. Лікарі різних спеціальностей зосереджуються на лікувально-діагностичній діяльності, медичні сестри виконують доглядові та процедурні функції, технічний персонал відповідає за належне функціонування обладнання та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Такий підхід мінімізує дублювання функцій, оптимізує час виконання завдань і підвищує загальну ефективність роботи закладу. Додатково, розподіл обов'язків за компетенціями дозволяє створити умови для професійного розвитку персоналу, стимулює відповідальність та підвищує мотивацію працівників [11, с. 39].

Міждисциплінарна командна взаємодія є важливим аспектом організації роботи сучасних медичних закладів. Успіх лікувального процесу значною мірою залежить від злагодженої роботи лікарів, медичних сестер, адміністративного та технічного персоналу. Розподіл обов'язків і відповідальності має відповідати компетенціям працівників і забезпечувати швидке реагування на позаштатні ситуації, що гарантує безперервність надання медичної допомоги та підвищує її безпеку. Ефективна командна взаємодія

також впливає на якість комунікації з пацієнтами, підвищує довіру та формує позитивний імідж закладу [14, с. 29].

Сучасні заклади охорони здоров'я активно впроваджують гнучкі системи планування змін і резервування персоналу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни навантаження, епідеміологічну ситуацію чи кризові обставини. Це включає залучення тимчасових працівників, сумісників, перерозподіл змін між відділеннями та оптимізацію графіків без зниження якості медичних послуг. Такі підходи гарантують готовність закладу до непередбачуваних обставин та забезпечують стабільність роботи у критичних ситуаціях [7, с. 41].

Інформаційні технології є невід'ємним елементом сучасного управління персоналом. Використання електронних систем управління, автоматизованих графіків, електронних медичних карт та програм планування ресурсів дозволяє підвищити точність розрахунків потреби у кадрах, скоротити адміністративне навантаження та забезпечити ефективне використання робочого часу. Інтеграція таких систем із фінансовими та організаційними ресурсами дозволяє збалансувати потреби пацієнтів, професійні вимоги та економічну ефективність закладу [10, с. 61].

Оцінка ефективності роботи персоналу та моніторинг результатів діяльності є необхідною складовою управлінського процесу. Показники ефективності включають середній час прийому пацієнта, кількість обслугованих пацієнтів, дотримання стандартів лікувально-діагностичної допомоги, рівень задоволеності пацієнтів, частоту помилок і інцидентів. На основі цих даних здійснюється корекція графіків, розподіл функцій і планування навчальних програм, що підвищує професійну компетентність та загальну продуктивність колективу [12, с. 45].

Психологічна та мотиваційна підтримка персоналу також є невід'ємною частиною організації роботи. Високий рівень стресу, відповідальність за життя пацієнтів та постійні складні ситуації потребують системного підходу до підтримки колективу. Програми психологічного супроводу, тренінги з комунікації, ефективні системи мотивації та заохочення сприяють підвищенню

задоволеності працівників, зміцненню професійної стійкості та зниженню плинності кадрів. Це, у свою чергу, впливає на якість надання медичних послуг та стабільність функціонування закладу охорони здоров'я.

Крім цього, важливе значення має оцінка результативності та продуктивності персоналу, що дозволяє своєчасно коригувати графіки, розподіл обов'язків і навчальні програми. Впровадження інформаційних систем і цифрових технологій підвищує точність планування, оптимізує робочі процеси та зменшує адміністративне навантаження. Особлива увага приділяється психологічній та мотиваційній підтримці працівників, забезпеченню гнучких графіків, резервуванню кадрів та підготовці до кризових ситуацій. Комплексний підхід до організації та планування роботи персоналу забезпечує стабільність функціонування закладу, безперервність надання медичної допомоги та високий рівень задоволеності як пацієнтів, так і співробітників.

Організація та планування роботи медичного персоналу у сучасних закладах охорони здоров'я є багатоплановим процесом, від якого залежить ефективність діяльності установи, якість медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Він включає стратегічне прогнозування потреб у кадрах, оперативний розподіл робочого часу, оцінку компетенцій персоналу та розвиток професійних навичок. Особлива увага приділяється міждисциплінарній взаємодії, чіткому розподілу обов'язків і забезпеченню безперервності медичних процесів.

Оцінка ефективності діяльності персоналу здійснюється на основі показників завантаженості, часу обслуговування пацієнтів, дотримання стандартів допомоги та частоти помилок. Це дає змогу своєчасно коригувати графіки, розподіл обов'язків і програми навчання. Комплексний підхід до управління кадрами забезпечує стабільність функціонування закладу, безперервність надання медичної допомоги та високий рівень задоволеності пацієнтів і співробітників, формуючи основу для професійного розвитку і ефективної роботи медичного колективу.

Таблиця № 2

«Організаційні підходи та інструменти планування роботи медичного персоналу»

Компонент організації	Основні завдання	Методи та інструменти	Очікуваний результат / ефект
Розподіл функцій та обов'язків	Встановлення чітких зон відповідальності для лікарів, медсестер та технічного персоналу	Функціональні карти, посадові інструкції	Зменшення дублювання функцій, підвищення ефективності роботи
Нормування праці та робочого часу	Визначення стандартного часу на виконання процедур та прийому пацієнтів	Стандарти часу, розрахунок навантаження	Оптимальне завантаження персоналу, зменшення ризику вигорання
Стратегічне планування	Прогнозування потреб у персоналі на основі демографічних і епідеміологічних показників	Аналітичні дані, кадрові плани	Забезпечення оптимальної структури персоналу, готовність до майбутніх викликів
Оперативне планування	Щоденна та щотижнева організація роботи, розподіл змін	Графіки роботи, електронні системи управління	Безперервність медичних процесів, ефективне використання ресурсів
Міждисциплінарна взаємодія	Координація роботи команд лікарів, медсестер та адміністрації	Командні наради, спільні протоколи	Підвищення якості лікування, зниження кількості помилок
Гнучке планування та резервування	Адаптація до змін у навантаженні та кризових ситуацій	Тимчасові працівники, сумісники, перерозподіл змін	Гарантія безперервності медичної допомоги
Інформаційні технології	Автоматизація розподілу змін та обліку роботи	Електронні графіки, медичні картки, програми управління ресурсами	Підвищення точності планування, зменшення адміністративного навантаження
Моніторинг та оцінка ефективності	Оцінка результатів роботи персоналу та якості медпослуг	Показники продуктивності, опитування пацієнтів, аудит	Коригування планів роботи, підвищення якості обслуговування
Психологічна та мотиваційна підтримка	Підтримка професійної стійкості та задоволеності працівників	Програми тренінгів, мотиваційні системи, комунікаційні платформи	Зменшення стресу, збереження кадрового потенціалу

Отже, організація та планування роботи медичного персоналу є багатограним і системним процесом, що поєднує стратегічне та оперативне планування, оптимізацію навантажень, раціональний розподіл компетенцій, інтеграцію інформаційних технологій, оцінку ефективності та мотиваційну

підтримку. Ефективне управління цими процесами забезпечує високу якість медичних послуг, своєчасність обслуговування пацієнтів, безперервність роботи закладу та формує основу для професійного розвитку і задоволеності персоналу [7, с. 41].

У першому розділі розглянуто сутність людських ресурсів у медичній сфері, їхню структуру та значення для ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Встановлено, що до складу персоналу належать медичний, адміністративний та допоміжний працівники, а також їхні професійні, особистісні та психологічні компетенції, які визначають якість і безпеку медичних послуг.

Проаналізовано планування кадрового забезпечення, яке ґрунтується на системному аналізі потреб у персоналі, оцінці ресурсів та прогнозуванні змін у чисельності й компетенціях працівників. Ефективна організація роботи включає координацію діяльності між підрозділами, контроль за дотриманням стандартів, нормування робочого часу та використання сучасних інформаційних технологій, що сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування пацієнтів.

Таким чином, людські ресурси виступають ключовим потенціалом закладів охорони здоров'я. Їхнє планування та організація забезпечують стабільність функціонування, розвиток інновацій, підвищення якості медичної допомоги та формування позитивного іміджу установи.

РОЗДІЛ II. ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Сутність та цілі планування людських ресурсів

Планування людських ресурсів у сучасних закладах охорони здоров'я виступає не лише адміністративною функцією, а й комплексним і багатоплановим процесом, від ефективності якого безпосередньо залежать стабільність роботи установи, рівень якості наданої медичної допомоги та задоволеність пацієнтів. Воно передбачає визначення оптимальної чисельності персоналу, оцінку професійних, організаційних та міжособистісних компетенцій працівників, а також прогнозування майбутніх потреб установи з урахуванням динаміки попиту на медичні послуги, розвитку технологій і загальних змін у системі охорони здоров'я. При цьому важливим є комплексний підхід, який поєднує стратегічне планування, оперативне управління, розвиток професійних компетенцій та мотиваційне забезпечення персоналу.

Медичний центр «Моє здоров'я» у Вінниці є яскравим прикладом того, як системне планування людських ресурсів дозволяє забезпечити ефективність та стабільність функціонування закладу. В історії розвитку центру кадрове планування завжди займало пріоритетне місце. Вже на етапі організації діяльності керівництво усвідомлювало, що ключовим фактором успіху є професійність та стабільність персоналу, тому формувалися внутрішні стандарти роботи, що враховували обсяг та структуру надання медичних послуг, особливості функціонування кожного підрозділу, а також специфіку взаємодії між різними категоріями працівників.

Стратегічне планування у центрі передбачає детальний аналіз довгострокових потреб у персоналі, оцінку демографічних характеристик пацієнтів, сезонних коливань захворюваності та прогнозування нових напрямів розвитку медичних послуг. Наприклад, у зв'язку зі зростанням числа пацієнтів із серцево-судинними та ендокринними патологіями керівництво прийняло рішення про розширення штату кардіологів та ендокринологів, а також

посилення лабораторної служби для проведення спеціалізованих аналізів. Таке рішення ґрунтувалося на комплексному аналізі попиту на послуги, наявних ресурсів та очікуваного навантаження. Таким чином стратегічне планування дозволяє не лише прогнозувати потреби закладу, а й забезпечувати адекватне реагування на зміни у профілі захворюваності та впровадження нових медичних технологій.

Оперативне планування в «Моє здоров'я» спрямоване на щоденну організацію роботи персоналу та контроль його завантаженості. Графіки лікарів і медсестер формуються з урахуванням кваліфікації, досвіду роботи та специфіки кожного відділення. Внутрішня система обліку дозволяє автоматично контролювати відпустки, лікарняні та додаткові зміни, що забезпечує безперервність роботи закладу та дозволяє швидко реагувати на непередбачувані обставини. Такий підхід мінімізує ризик перевантаження персоналу, знижує ймовірність помилок у роботі та позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів.

Не менш значущою складовою є оцінка професійних компетенцій та розвиток персоналу. У «Моє здоров'я» нові співробітники проходять адаптаційні програми та наставництво від досвідчених колег, що забезпечує швидку інтеграцію у робочі процеси та дотримання високих стандартів закладу. Регулярні тренінги та семінари спрямовані на підвищення кваліфікації, ознайомлення з новими методиками лікування та діагностики, а також удосконалення навичок комунікації з пацієнтами. Завдяки цьому персонал підтримує високий рівень професійної компетентності, що є ключовим фактором безпеки та ефективності надання медичних послуг.

Особлива увага приділяється системі мотивації та утриманню кадрів. У центрі застосовують комплексний підхід, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Конкурентна заробітна плата супроводжується моральним заохоченням, можливістю професійного зростання, участю у наукових конференціях, доступом до сучасного обладнання та програмами наставництва. Така інтеграція стимулів дозволяє формувати стабільний

колектив, забезпечувати безперервність надання медичних послуг та підвищувати довіру пацієнтів до закладу.

Кадрове планування в «Моє здоров'я» інтегрується у загальну стратегію розвитку медичного центру. Кадрові процеси взаємопов'язані з модернізацією обладнання, розширенням спектру послуг та впровадженням інноваційних технологій. Це забезпечує гармонійний розвиток закладу, ефективне використання наявних ресурсів і підготовку до зростання попиту на медичні послуги. Центр активно застосовує інформаційні системи для аналізу завантаженості працівників, прогнозування кадрових потреб, контролю за графіками та оптимізації внутрішніх процесів, що забезпечує стабільність роботи всіх підрозділів.

Важливою складовою є також оцінка результативності та продуктивності персоналу, яка здійснюється на основі об'єктивних показників: кількості обслугованих пацієнтів, дотримання стандартів лікувально-діагностичної допомоги, середнього часу прийому, рівня задоволеності пацієнтів і частоти інцидентів. На основі цих даних здійснюється корекція робочих графіків, розподіл обов'язків і планування додаткового навчання. Таке системне управління забезпечує високий рівень ефективності та дозволяє своєчасно виявляти проблеми у функціонуванні персоналу, що сприяє підвищенню якості медичної допомоги.

Психологічна та соціальна підтримка персоналу є ще одним критично важливим аспектом. Робота в умовах високої відповідальності та постійного стресу вимагає системного розвитку емоційної компетентності, стресостійкості та командної взаємодії. Програми психологічного супроводу, тренінги з комунікації та коучинг сприяють підтримці працездатності, стабільності колективу та високого рівня обслуговування пацієнтів.

Комплексний підхід до планування людських ресурсів у «Моє здоров'я» поєднує стратегічне прогнозування, оперативну організацію робочих процесів, розвиток професійних компетенцій, мотиваційне та психологічне забезпечення персоналу, використання сучасних цифрових технологій і систематичний

моніторинг ефективності. Усе це формує основу для стабільного функціонування закладу, забезпечує безперервність медичних послуг, підтримує високий рівень задоволеності пацієнтів та персоналу, а також підвищує конкурентоспроможність установи в сучасних умовах охорони здоров'я.

Таблиця № 3

Основні аспекти планування людських ресурсів у закладах охорони здоров'я на прикладі «Моє здоров'я»

Показник	Опис	Практичне застосування в «Моє здоров'я»
Сутність	Комплексний процес забезпечення закладу оптимальною кількістю та якістю персоналу для ефективного функціонування і надання медичних послуг.	Центр здійснює оцінку потреб у лікарях, медичних сестрах та адміністративному персоналі на основі аналізу потоку пацієнтів і навантаження на відділення.
Стратегічна мета	Забезпечення довгострокової відповідності кадрового потенціалу цілям розвитку закладу та потребам пацієнтів.	Прогнозування зростання попиту на послуги кардіології та ендокринології і розширення штатів відповідно до прогнозованих потреб.
Оперативна мета	Організація щоденного та поточного розподілу працівників для безперервного надання медичної допомоги.	Формування графіків роботи лікарів і медсестер з урахуванням змін, лікарняних та відпусток через внутрішню інформаційну систему.
Розвиток персоналу	Підвищення професійного рівня та компетенцій медичних працівників, підготовка молодих спеціалістів.	Впровадження системи наставництва, регулярні тренінги та семінари, участь у навчальних програмах та конференціях.
Мотивація та утримання	Формування умов для стабільної роботи та високої зацікавленості працівників.	Конкурентна заробітна плата, моральне заохочення, доступ до сучасного обладнання, кар'єрний розвиток.
Забезпечення якості послуг	Підвищення ефективності медичного обслуговування за рахунок оптимального кадрового забезпечення.	Аналіз завантаженості відділень, коригування графіків та чисельності персоналу для зменшення часу очікування пацієнтів і підвищення точності процедур.

Отже, ефективне планування та організація людських ресурсів у медичних закладах, на прикладі Медичного центру «Моє здоров'я», демонструють, що тільки системний і комплексний підхід до управління персоналом дозволяє забезпечити стабільну роботу установи, високий рівень якості надання медичних послуг та задоволеність пацієнтів.

Такий підхід передбачає не лише стратегічне та оперативне планування чисельності і структури кадрів, а й постійний розвиток професійних компетенцій, ефективну мотивацію, психологічну підтримку персоналу та інтеграцію сучасних інформаційних технологій.

Завдяки цьому формується цілісна і гармонійно функціонуюча система людських ресурсів, яка здатна гнучко реагувати на зміни в попиті на медичні послуги, впроваджувати інновації та забезпечувати довгостроковий розвиток закладу.

Таким чином, планування кадрового потенціалу стає не просто управлінським інструментом, а стратегічною основою ефективності, безпеки та конкурентоспроможності сучасного медичного закладу, створюючи надійну платформу для подальшого вдосконалення системи охорони здоров'я.

2.2 Методологічні підходи до планування персоналу

Планування людських ресурсів у медичних закладах охорони здоров'я є надзвичайно складним і багатоплановим процесом, що поєднує аналітичні, організаційні та стратегічні складові. Воно передбачає не просто визначення кількості працівників, необхідних для надання медичних послуг, а й оцінку їхніх компетенцій, мотивації, готовності до виконання нових завдань і здатності до професійного розвитку.

Методологія такого планування має на меті забезпечити баланс між потребами закладу та потенціалом персоналу, підвищити ефективність роботи відділень та гарантувати якість медичних послуг для пацієнтів. Практика Медичного центру «Моє здоров'я» у Вінниці демонструє, як комплексний підхід до планування кадрів дозволяє забезпечити стабільність роботи та розвиток закладу у довгостроковій перспективі.

Методологічний підхід у «Моє здоров'я» базується на поєднанні кількісних і якісних методів оцінки кадрового потенціалу. Кількісний аспект включає систематичний аналіз чисельності персоналу, його завантаженості,

обсягу виконаних процедур та потоку пацієнтів. Для цього у центрі ведеться регулярний облік кількості звернень, госпіталізацій та амбулаторних процедур.

На основі цих даних керівництво відділень визначає оптимальну кількість лікарів, медичних сестер та адміністративного персоналу для кожного відділення. Важливо, що така оцінка враховує не лише поточні потреби, а й прогностичні зміни у попиті на медичні послуги, що дозволяє запобігати кадровому дефіциту у пікові періоди та уникати перевантаження працівників.

Якісний підхід передбачає оцінку професійної підготовки, навичок, досвіду та потенціалу кожного співробітника. У «Моє здоров'я» це реалізується через систему адаптаційних програм для нових працівників, регулярні внутрішні атестації та тренінги, а також наставництво з боку досвідчених фахівців. Такий підхід дозволяє швидко інтегрувати нових співробітників у робочі процеси, стандартизувати виконання процедур та підтримувати високий рівень професійної компетентності. Оцінка компетенцій також дозволяє визначити, які працівники здатні до професійного зростання та можуть брати на себе додаткові обов'язки або керівництво малими групами, що формує кадровий резерв для майбутніх потреб закладу.

Стратегічне планування у центрі орієнтоване на довгострокову перспективу. Керівництво аналізує демографічні та соціальні показники населення, тенденції захворюваності та зміни у структурі пацієнтотоку. На основі цих даних приймаються рішення про розширення штатів вузькоспеціалізованих лікарів, відкриття нових напрямів діагностики або посилення лабораторної служби. Наприклад, у зв'язку з зростанням кількості пацієнтів із серцево-судинними і ендокринними захворюваннями було прийнято рішення збільшити кількість кардіологів та ендокринологів, а також розширити лабораторні відділення для проведення додаткових аналізів. Така методологія дозволяє передбачати потреби закладу і забезпечувати його стійкий розвиток у майбутньому.

Оперативне планування у «Моє здоров'я» зосереджено на щоденному функціонуванні відділень. Це включає формування графіків роботи медичних

сестер та лікарів, облік лікарняних і відпусток, а також швидке реагування на непередбачувані ситуації. Для цього центр використовує внутрішню інформаційну систему, яка автоматично враховує зміни у складі персоналу, дозволяє контролювати завантаженість та коригувати розподіл робочого часу.

Попри те забезпечує безперервність медичних послуг, зменшує ризик перевантаження персоналу та підвищує ефективність роботи закладу.

Методологія розвитку персоналу у «Моє здоров'я» передбачає підготовку резерву фахівців для забезпечення майбутніх потреб закладу. Молоді спеціалісти проходять адаптаційні програми та наставництво, а також регулярні тренінги з нових методик лікування та діагностики. Досвідчені працівники підтримують їх у процесі навчання, передаючи знання та стандарти роботи. Це не лише забезпечує високу якість медичних послуг, а й формує стабільний кадровий потенціал, готовий до змін у структурі пацієнтопотoku та розвитку закладу.

Особливої уваги в «Моє здоров'я» заслуговує інтеграція стратегічного та оперативного планування. Кадрові процеси не існують ізольовано від розвитку послуг та модернізації обладнання. Планування кадрів поєднує прогнозування майбутніх потреб із щоденною організацією роботи, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень персоналу у відділеннях та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Це також створює умови для гнучкого реагування на зміни у структурі пацієнтопотoku, наприклад, під час сезонного підвищення захворюваності або раптового збільшення кількості звернень.

Таблиця № 4

Методологічні підходи до планування кадрового забезпечення у Медичному центрі «Моє здоров'я» (м. Вінниця)

Методологічний підхід	Опис	Практичне застосування в «Моє здоров'я»
Кількісне планування	Використання статистичних даних для визначення потреб у персоналі, аналіз навантаження, прогнозування дефіциту або надлишку кадрів.	Центр аналізує кількість пацієнтів та обсяг процедур у відділеннях, визначає оптимальну кількість лікарів і медсестер для кожної зміни.
Якісне планування	Оцінка професійних компетенцій,	Проведення атестацій, тренінгів та

	мотивації та готовності персоналу до виконання нових завдань.	наставництва для молодих фахівців, оцінка потреб у підвищенні кваліфікації.
Стратегічне планування	Прогнозування кадрових потреб на середньо- та довгостроковий період з урахуванням розвитку закладу та попиту на послуги.	Прийняття рішень про розширення штатів вузькоспеціалізованих лікарів і модернізацію лабораторних служб.
Оперативне планування	Щоденний розподіл персоналу, оптимізація графіків змін, контроль завантаженості та обліку робочого часу.	Використання внутрішньої інформаційної системи для формування графіків, врахування лікарняних і відпусток, швидке реагування на зміни потоку пацієнтів.
Планування розвитку персоналу	Підготовка резерву фахівців, розвиток компетенцій та професійне навчання для забезпечення майбутніх потреб закладу.	Впровадження наставництва, організація внутрішніх семінарів і тренінгів, участь у зовнішніх конференціях та навчальних програмах.
Інтеграція стратегічного та оперативного підходу	Поєднання довгострокових прогнозів із щоденним управлінням кадрами для ефективного функціонування закладу.	Підготовка планів розвитку відділень та одночасне регулювання щоденних графіків роботи персоналу, оптимізація навантаження і забезпечення безперервності медичних послуг.

Отже, методологічні підходи до планування персоналу в Медичному центрі «Моє здоров'я» включають системний аналіз кількісних показників, оцінку якості роботи та компетенцій працівників, стратегічне прогнозування довгострокових потреб, оперативну організацію щоденної роботи та розвиток кадрового резерву.

Поєднання цих складових дозволяє забезпечити стабільність і ефективність роботи закладу, підтримувати високу якість медичних послуг, сприяти професійному росту персоналу і забезпечувати довгострокову стратегію розвитку закладу. Досвід центру свідчить, що саме системний, комплексний і інтегрований підхід до планування кадрів є ключовим фактором успішного функціонування сучасного медичного закладу.

2.3. Етапи процесу планування

Процес планування роботи медичного персоналу у закладах охорони здоров'я завжди має багатовимірний характер і включає аналіз, прогнозування, організацію та оцінку ефективності. У сучасних умовах медичні установи змушені реагувати на постійні зміни потреб населення, розвиток технологій та

динаміку пацієнтопотоків, тому планування кадрів перестає бути формальною процедурою і перетворюється на стратегічний процес.

У Медичному центрі «Моє здоров'я» цей підхід реалізований комплексно, що дає змогу підтримувати стабільність роботи відділень і забезпечувати високий рівень якості послуг.

Початковим етапом планування є ретельне дослідження кадрового потенціалу, що передбачає визначення фактичної чисельності працівників, їхнього професійного рівня та специфічних компетенцій. Також у центрі використовують автоматизовані інструменти для збору інформації про робочі години, відпустки та лікарняні, що дозволяє точно оцінити реальне навантаження на кожного працівника.

Перш за все допомагає своєчасно помітити ділянки, де персоналу не вистачає, і визначити, які саме фахівці потрібні для забезпечення повноцінної роботи відділень.

Другим важливим напрямом є прогнозування майбутніх кадрових потреб. У «Моє здоров'я» цей процес базується на аналізі зміни кількості пацієнтів, сезонності захворювань, загальних тенденцій здоров'я населення та перспектив розширення медичних послуг. Попри те дозволяє адміністрації будувати довгострокові прогнози та визначати, у яких спеціалістах може виникнути потреба найближчим часом. Отже, у цьому центрі не лише формує кадровий резерв, а й планує професійне зростання співробітників відповідно до майбутніх завдань.

Наступним кроком виступає безпосередня організація робочих графіків.

У медичній сфері важливо досягати балансу між безперервністю медичної допомоги та фізичною витривалістю працівників, тому формування графіків у центрі здійснюється з урахуванням кваліфікації працівників, складності виконуваних завдань і можливості їхньої взаємозамінності.

Внутрішня інформаційна система дає змогу оперативно змінювати розклад у разі непередбачуваних ситуацій, таких як різке збільшення кількості пацієнтів або тимчасова відсутність окремих працівників. Також дозволяє

уникнути ситуацій, коли одне відділення перевантажене, а інше працює з запасом часу.

Після формування графіків важливим аспектом залишається оцінка професійної компетентності співробітників. У центрі регулярно проводять атестації та внутрішні навчання, які дають можливість визначати сильні сторони персоналу та сфери, що потребують додаткового розвитку.

Це допомагає адміністрації раціонально розподіляти обов'язки між працівниками та забезпечувати підготовку тих фахівців, які могли б узяти на себе нові функції. Компетентнісний підхід формує в закладі культуру постійного вдосконалення, де кожен працівник має можливість професійного зростання.

Подальший моніторинг результатів роботи персоналу відіграє важливу роль у коригуванні кадрового планування. У центрі уважно відстежують тривалість прийомів, рівень задоволеності пацієнтів, середній час очікування та показники навантаження у різних відділеннях. Ці дані допомагають виявляти проблемні моменти та своєчасно реагувати на зміни.

Попри те, графіки оновлюються не за формальною процедурою, а відповідно до реальної ситуації, що дозволяє уникати перевантаження працівників і забезпечувати стабільність надання медичної допомоги.

Не менш важливим напрямом залишається робота із розвитком персоналу. У «Моє здоров'я» створені умови для підвищення кваліфікації, участі у професійних конференціях та освоєння нових методів лікування.

Підтримка з боку адміністрації формує атмосферу довіри, мотивує працівників удосконалювати свої навички та залишатися в закладі на довгий період. Це сприяє формуванню стабільного колективу, де кожен працівник має можливість розвиватися, а заклад отримує професійно підготовлені кадри, орієнтовані на довготривалу співпрацю.

Особливе значення у процесі планування роботи персоналу має людський фактор. У центрі роблять акцент на створенні сприятливих умов праці, які

допомагають уникати хронічного стресу, формувати здорові робочі відносини та підтримувати внутрішню мотивацію.

Таке середовище впливає не лише на емоційний стан працівників, а й на якість взаємодії з пацієнтами, створюючи атмосферу довіри та професійності.

Стабільний колектив і добрі стосунки між співробітниками стають важливою умовою успішного функціонування медичного центру і забезпечення високого рівня послуг.

Завдяки комплексному підходу до планування роботи медичного персоналу Медичний центр «Моє здоров'я» досягає гармонійної взаємодії між реальними потребами пацієнтів і кадровими можливостями закладу.

Регулярний аналіз, продумане прогнозування, ефективна організація графіків, об'єктивна оцінка компетенцій, гнучкий моніторинг і постійний розвиток фахівців дозволяють центру забезпечувати стабільність, якість і конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Цей досвід доводить, що лише системний підхід до планування може гарантувати надійну і результативну роботу медичного закладу та підвищення рівня довіри пацієнтів. Подальший розвиток кадрової політики Медичного центру «Моє здоров'я» демонструє, що участь персоналу у формуванні внутрішніх процесів також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності планування. Коли працівники залучені до обговорення графіків, умов праці та власних професійних цілей, це створює відчуття відповідальності за спільний результат і зміцнює внутрішню мотивацію.

Важливим аспектом виявляється і прозорість управлінських рішень. Чітке пояснення причин кадрових змін, розподілу навантаження або впровадження нових методів роботи формує відкритий стиль комунікації, що допомагає уникати непорозумінь та підвищує рівень довіри всередині колективу. У такому середовищі працівники не лише виконують свої обов'язки, а й усвідомлюють значущість власного внеску у роботу закладу, що позитивно впливає на якість надання медичних послуг.

Варто зазначити адаптація нових працівників, яка у «Моє здоров'я» сприймається не як формальність, а як реальний механізм включення співробітника у професійне середовище. Поступове знайомство з внутрішніми процесами, підтримка з боку досвідчених колег та можливість отримати консультацію в будь-який момент сприяють швидкому засвоєнню стандартів роботи закладу та зменшують ризик професійної помилки.

Попри те процес планування персоналу включає не лише визначення кількості працівників, а й створення умов, які забезпечують їхню ефективність з першого дня роботи.

У міру розвитку медичного центру зростає потреба у використанні сучасних цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати частину планових процесів. Електронні системи обліку навантаження, моделі прогнозування потреб пацієнтів, інструменти контролю часу та продуктивності допомагають адміністрації швидше реагувати на зміни ситуації та ухвалювати обґрунтовані рішення. Використання таких технологій не замінює людський фактор, а навпаки підсилює його, створюючи передумови для більш точного управління кадровими ресурсами.

Таблиця № 5

Основні етапи управління персоналом у Медичному центрі «Моє здоров'я»

Етап планування персоналу	Основний зміст етапу	Приклади реалізації у Медичному центрі «Моє здоров'я»
Аналіз кадрового потенціалу	Визначення чисельності працівників, їх кваліфікації та компетенцій, облік робочих годин та навантаження	Використання автоматизованих систем для збору інформації про робочі години, лікарняні та відпустки; оцінка реального навантаження на кожного працівника
Прогнозування потреб	Передбачення майбутніх кадрових потреб на основі змін кількості пацієнтів, сезонності захворювань та перспектив розвитку послуг	Побудова довгострокових прогнозів, формування кадрового резерву, планування професійного зростання співробітників
Організація робочих графіків	Формування розкладів з урахуванням кваліфікації, складності завдань і можливості взаємозамінності	Використання внутрішньої інформаційної системи для оперативного коригування графіків, балансування навантаження між відділеннями
Оцінка компетентності персоналу	Визначення сильних та слабких сторін співробітників,	Проведення атестацій, внутрішніх навчань, розподіл

	підготовка до нових функцій	обов'язків за компетенціями, створення культури постійного професійного розвитку
Моніторинг та коригування	Контроль ефективності роботи персоналу, аналіз показників навантаження та задоволеності пацієнтів	Відстеження тривалості прийомів, середнього часу очікування, рівня задоволеності пацієнтів; оперативне оновлення графіків
Розвиток та мотивація персоналу	Підвищення кваліфікації, участь у конференціях, формування сприятливих умов праці	Створення умов для навчання та професійного зростання, підтримка довготривалого утримання кадрів, стимулювання внутрішньої мотивації
Адаптація нових працівників	Включення у професійне середовище, знайомство зі стандартами та процесами закладу	Поступове введення у робочий процес, наставництво досвідчених колег, консультації та підтримка з перших днів
Впровадження цифрових інструментів	Автоматизація планових процесів, контроль часу та продуктивності	Використання електронних систем обліку навантаження, моделей прогнозування потреб пацієнтів, інструментів контролю продуктивності

У підсумку етапи планування персоналу в медичному центрі перетворюються на безперервний процес, у якому аналіз, прогнозування, організація, оцінка та коригування взаємно доповнюють один одного.

Такий підхід дозволяє закладу працювати стабільно, уникати кадрових криз, підтримувати якість медичної допомоги на високому рівні та формувати позитивний імідж серед пацієнтів. Усе це підтверджує, що планування персоналу має не лише управлінське значення, а й стратегічну цінність для розвитку сучасного медичного закладу.

2.4. Проблеми та перспективи планування кадрів у медичній сфері

Планування кадрового забезпечення у медичному центрі «Моє здоров'я» у Вінниці є важливою складовою управлінської практики, оскільки від ефективності цього процесу безпосередньо залежить стабільність роботи закладу, своєчасність надання медичних послуг та рівень задоволеності пацієнтів. Водночас практика центру демонструє низку проблем, характерних для більшості сучасних медичних установ, що ускладнюють організацію кадрового процесу та потребують комплексного підходу до їхнього вирішення.

Однією з основних проблем є дефіцит фахівців у вузьких медичних спеціальностях. У «Моє здоров'я» це особливо помітно у напрямках кардіології, лабораторної діагностики та інтенсивної терапії, де зростаючий потік пацієнтів змушує адміністрацію шукати баланс між потребою у кваліфікованих кадрах та наявними ресурсами. Керівництво центру зазначає, що дефіцит кадрів призводить до нерівномірного розподілу навантаження, що в свою чергу збільшує ризик професійного вигорання серед персоналу та негативно впливає на якість обслуговування пацієнтів. Вирішення цієї проблеми потребує не лише залучення нових спеціалістів, а й постійного професійного розвитку існуючого колективу через внутрішнє навчання, семінари та наставництво.

Другою проблемою є коливання пацієнтопотоків, що має як сезонний, так і непередбачуваний характер. Наприклад, у періоди підвищеної захворюваності на респіраторні та вірусні інфекції центр стикається із значним перевантаженням відділень, що вимагає оперативного коригування графіків роботи персоналу. У «Моє здоров'я» для цього застосовують внутрішню інформаційну систему, яка дозволяє відслідковувати завантаженість лікарів, середніх медичних працівників та адміністративного персоналу. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати робочі зміни та оптимізувати розподіл навантаження, що сприяє підтримці стабільності роботи закладу навіть у періоди пікового навантаження.

Ще однією складністю, яка відзначається у практиці центру, є соціально-психологічне навантаження на персонал. Медичний колектив працює у високому темпі, часто стикаючись із складними клінічними випадками та емоційно важкими ситуаціями. Для зменшення ризику професійного вигорання керівництво закладу впроваджує гнучкі графіки, ротацію обов'язків та систему наставництва, що дозволяє новим працівникам адаптуватися до умов роботи, а досвідченим спеціалістам — отримувати підтримку у вирішенні складних випадків. Така практика доводить, що ефективне планування кадрів у

медичному центрі неможливе без врахування психологічних аспектів праці персоналу.

На рівні організаційної структури проблемою є недостатня інтеграція стратегічного та оперативного планування. У «Моє здоров'я» адміністрація постійно працює над вдосконаленням планових процедур, оскільки традиційний підхід, орієнтований лише на поточні потреби, не дозволяє прогнозувати кадрові потреби на середньо- та довгострокову перспективу. Для вирішення цього завдання впроваджуються методи прогнозування чисельності персоналу на основі аналізу демографічних тенденцій пацієнтопотoku, сезонності захворюваності та планів розвитку медичних послуг.

Перспективи розвитку кадрового планування в центрі «Моє здоров'я» пов'язані із впровадженням сучасних інформаційних технологій та систем автоматизації. Електронні модулі планування робочих графіків, аналітики пацієнтопотoku та оцінки ефективності роботи персоналу дозволяють оперативно реагувати на зміни ситуації та оптимізувати кадровий ресурс. У поєднанні з розвитком професійних компетенцій працівників це забезпечує високий рівень готовності персоналу до змін, підвищує мотивацію та створює умови для збереження стабільного кадрового резерву.

Ключовим напрямом є також розвиток кадрової політики, орієнтованої на професійне зростання та мотивацію персоналу. У «Моє здоров'я» активно впроваджуються внутрішні тренінги, навчальні програми, участь у конференціях та семінарах. Такий підхід дозволяє формувати кадровий резерв, забезпечувати готовність персоналу до заміщення критичних позицій та підвищувати загальний рівень компетентності колективу. Одночасно це сприяє збереженню позитивного психологічного клімату, підвищенню задоволеності роботою та зменшенню ризику професійного вигорання.

Крім того, практика центру показує, що довгострокове планування повинно враховувати перспективи розвитку медичної сфери та зміну потреб населення. Прогнозування кількості пацієнтів за різними напрямками, оцінка демографічних тенденцій і планування розвитку нових послуг дозволяють

створити стійку кадрову структуру, здатну забезпечувати високий рівень медичної допомоги в майбутньому. Такий підхід дозволяє уникати критичних кадрових прогалин і забезпечує оперативну готовність до розширення або трансформації послуг відповідно до сучасних вимог охорони здоров'я.

Узагальнюючи досвід Медичного центру «Моє здоров'я», можна зробити висновок, що ефективне планування кадрів потребує інтеграції кількісних, якісних та психологічних аспектів управління персоналом. Лише системний підхід, що поєднує аналіз кадрового потенціалу, прогнозування потреб, розвиток компетенцій, впровадження цифрових технологій та підтримку мотивації співробітників, забезпечує стабільність роботи закладу, високий рівень медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Практика центру демонструє, що стратегічне планування кадрів стає не просто адміністративним інструментом, а ключовим чинником конкурентоспроможності та розвитку сучасного медичного закладу у довгостроковій перспективі.

Таблиця № 6

Динаміка кадрового забезпечення Медичного центру «Моє здоров'я»

Рік	Загальна чисельність персоналу	К-сть лікарів	Кількість середнього медичного персоналу	Кількість адміністративного персоналу	Кількість проведених навчань / тренінгів	Основні кадрові зміни / заходи
2021	70	22	38	10	7	Розширення кардіологічного та лабораторного відділень, додатковий набір лікарів вузьких спеціальностей, впровадження системи обліку робочого часу
2022	75	25	40	10	10	Впровадження внутрішніх тренінгів з професійного розвитку та комунікації, підвищення кваліфікації персоналу, початок системи наставництва
2023	80	28	42	10	12	Оптимізація графіків роботи, ротація

						персоналу, формування кадрового резерву, цифрове планування робочих змін
2024	85	30	45	10	15	Модернізація процесу адаптації нових співробітників, збільшення кількості внутрішніх навчань та семінарів, розвиток програм мотивації та оцінки ефективності персоналу

Аналіз таблиці кадрового забезпечення Медичного центру «Моє здоров'я» за 2021–2024 роки дозволяє зробити висновок про послідовне та системне нарощування кадрового потенціалу закладу. Протягом цього періоду спостерігається стабільне зростання чисельності лікарів та середнього медичного персоналу, що відповідає розширенню спектру медичних послуг та збільшенню пацієнтопоту. Одночасно помітне підвищення кількості навчань і тренінгів свідчить про стратегічний акцент на професійному розвитку співробітників, формуванні кадрового резерву та підвищенні компетентності персоналу.

Дані також демонструють впровадження системного підходу до управління кадрами, який включає оптимізацію графіків, ротацію персоналу, розвиток наставництва та використання цифрових інструментів для планування і оцінки ефективності роботи. Це забезпечує баланс між навантаженням на працівників і потребами пацієнтів, знижує ризик професійного вигорання та підвищує загальну результативність закладу.

Отже, таблиця підтверджує, що протягом чотирьох років центр активно реалізує комплексну кадрову політику, поєднуючи збільшення чисельності, розвиток компетенцій та оптимізацію робочих процесів. І тому підхід гарантує високу якість надання медичних послуг, задоволеність пацієнтів та формує стабільну основу для довгострокового розвитку і конкурентоспроможності закладу.

У другому розділі аналізу процесів планування людських ресурсів у закладах охорони здоров'я підкреслюється, що ефективне кадрове забезпечення є основою стабільного функціонування медичних установ та сприяє підвищенню якості надання медичних послуг. Планування людських ресурсів охоплює не лише оцінку поточного кадрового потенціалу, а й стратегічне прогнозування майбутніх потреб, розробку графіків роботи, підвищення кваліфікації працівників і мотивацію персоналу, що утворює комплексну взаємодію стратегічних і оперативних заходів.

Як показує практика медичних закладів, застосування системного підходу до управління кадрами дозволяє закладу гнучко адаптуватися до змін попиту на медичні послуги, а також ефективно використовувати наявні ресурси та формувати кадровий резерв. Проте, поряд з перевагами, існують і суттєві проблеми, зокрема дефіцит фахівців, збільшене навантаження на медичний персонал і необхідність у належній інтеграції стратегічного та оперативного планування.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В медичному центрі «Мое здоров'я» інтеграція новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), сприяє значному вдосконаленню процесів управління людськими ресурсами. Зокрема, ШІ застосовується для автоматизованого складання графіків роботи медичного персоналу, що дозволяє враховувати різноманітні фактори, включаючи наявність лікарняних, відпусток, рівень кваліфікації та загальний обсяг навантаження. Алгоритми здатні прогнозувати періоди підвищеного попиту на медичні послуги, що сприяє формуванню оптимальних змін у складі персоналу. Цей підхід дозволяє значно знизити ймовірність помилок у плануванні та забезпечити гнучкість у відповідь на сезонні коливання захворюваності.

Іншим важливим напрямком є використання ШІ для моніторингу фізичного стану медичних працівників. Застосування носимих пристроїв, таких як фітнес-браслети і смарт-годинники, дозволяє відстежувати такі показники, як рівень стресу, пульс і якість сну. Це забезпечує своєчасне виявлення ознак перевтоми та вигорання серед медичних працівників, що дозволяє керівництву оперативно коригувати графіки та уникнути перегрузки персоналу. Така система сприяє збереженню високого рівня працездатності та психологічного здоров'я співробітників.

Важливою складовою є і забезпечення ефективної комунікації між медичним персоналом і адміністрацією через чат-боти. Ці інструменти дозволяють автоматизувати адміністративні запити, реєстрацію відпусток і лікарняних, а також організацію внутрішніх тренінгів для персоналу. Завдяки чат-ботам значно зменшується обсяг рутинної адміністративної роботи, що дозволяє медичним працівникам зосередитися на своїх основних обов'язках. Це в свою чергу підвищує ефективність роботи закладу, оптимізуючи використання людських ресурсів.

ШІ також відіграє ключову роль у моніторингу та оцінці ефективності роботи медичних працівників. Аналізуючи дані про час, витрачений на

лікування пацієнтів, рівень задоволеності пацієнтів та інші важливі показники, система здатна оцінити продуктивність кожного співробітника. На основі отриманих даних керівництво може приймати рішення щодо розвитку персоналу, визначати потребу в додаткових тренінгах або спеціалізованих кваліфікаціях.

Інтеграція технологій обробки природної мови (NLP) дозволяє автоматизувати обробку медичних карток, листів від пацієнтів та інших електронних запитів. Це суттєво знижує навантаження на адміністративний персонал та забезпечує швидке отримання ключової інформації для ухвалення рішень. Застосування цих технологій не лише прискорює процеси документообігу, а й підвищує точність і знижує ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором.

Незважаючи на численні переваги, впровадження ШІ у медичних установах супроводжується певними викликами, серед яких варто виокремити значні початкові інвестиції в технології та навчання персоналу. Проте, потенційні вигоди від автоматизації значно перевищують витрати, адже технології ШІ дозволяють не лише оптимізувати процеси планування та організації роботи, але й підвищити загальну ефективність медичних установ.

Системи прогнозування, що використовують аналітику великих даних, можуть передбачити майбутні потреби у медичному персоналі, що дозволяє своєчасно готувати заклад до підвищеного навантаження, наприклад, під час епідемій або сезонних захворювань. Таким чином, адміністрація може заздалегідь забезпечити необхідну кількість медичних працівників, що дозволяє оперативно реагувати на змінювані умови.

Особливо важливою є здатність ШІ до динамічного планування. Алгоритми, що реагують на зміни в реальному часі, можуть коригувати робочі графіки в разі непередбачуваних ситуацій, наприклад, збільшення кількості пацієнтів або відсутності персоналу через лікарняний. Це дозволяє забезпечити стабільну роботу закладу та мінімізувати стрес, пов'язаний з необхідністю постійних коригувань у організації робочих процесів.

Впровадження цифрових рішень для взаємодії між медичним персоналом і адміністрацією через чат-боти також значно знижує адміністративні витрати часу та зменшує ймовірність виникнення помилок. Завдяки такій комунікації працівники можуть зосередитися на наданні медичних послуг, а не на адміністративних завданнях. Крім того, використання чат-ботів дозволяє автоматично нагадувати про важливі зміни в графіках, а також оптимізувати збір інформації про лікарняні та інші адміністративні запити.

ШІ також здатний аналізувати ефективність взаємодії медичних працівників з пацієнтами, оцінюючи такі критерії, як швидкість реагування, якість виконаних процедур, рівень задоволеності пацієнтів та точність діагнозів. Завдяки такому аналізу можна своєчасно виявляти проблемні області та покращувати результати лікування.

Інтеграція ШІ в управлінні фінансовими ресурсами дозволяє оцінювати витрати на персонал і обладнання, базуючись на аналізі попиту на медичні послуги. Це сприяє точному плануванню бюджету та підвищенню економічної ефективності установи.

Окрім впровадження штучного інтелекту, медичний центр «Моє здоров'я» може скористатися й іншими інноваційними технологіями для підвищення ефективності роботи та покращення якості надання медичних послуг. Одним із важливих кроків є впровадження Інтернету речей (IoT), що дозволяє інтегрувати різноманітні медичні пристрої в єдину систему. Так, сенсори для моніторингу фізіологічних показників, таких як серцевий ритм або рівень кисню в крові, можуть автоматично передавати дані до медичної інформаційної системи. Це дає можливість лікарям в режимі реального часу оцінювати стан пацієнтів, оперативно реагувати на зміни в їхньому здоров'ї та приймати обґрунтовані рішення щодо лікування. Технології IoT також можуть бути корисними для моніторингу стану медичних працівників, забезпечуючи своєчасне виявлення ознак перевтоми або стресу, що є особливо важливим для підтримки їхнього здоров'я та ефективності в роботі.

Іншим важливим кроком є впровадження систем електронного обміну медичними записами (EHR). Ця система дозволяє лікарям і медичним працівникам швидко отримувати доступ до повної медичної історії пацієнта, що включає попередні діагнози, лікування, результати обстежень і рецепти. В результаті лікарі можуть ефективніше та точніше приймати рішення, знижуючи ймовірність помилок, що можуть виникнути через недоступність важливої інформації або затримки в її отриманні. Крім того, електронні медичні записи спрощують процеси документообігу, дозволяючи адміністративному персоналу зменшити кількість паперової роботи та зосередитись на більш важливих завданнях.

Ще однією важливою технологією є телемедицина, яка дозволяє пацієнтам отримувати медичні консультації без необхідності фізично відвідувати медичний заклад. Це особливо актуально в умовах обмеженого доступу до медичних послуг або в періоди підвищеного навантаження на лікарні, наприклад, під час епідемій. Відеоконсультації дозволяють лікарям оцінювати стан пацієнтів, давати рекомендації щодо лікування, призначати необхідні дослідження або коригувати терапію без безпосередньої присутності пацієнта. Цей підхід значно зменшує навантаження на медичний персонал та дозволяє скоротити час очікування для пацієнтів.

Що стосується адміністративних процесів, автоматизація обробки документів і звітності є важливим кроком до підвищення загальної ефективності роботи медичних установ. Впровадження спеціалізованих систем для автоматичного формування та зберігання звітів, обробки запитів пацієнтів, реєстрації відпусток і лікарняних дозволяє значно знизити навантаження на адміністративний персонал. Це, в свою чергу, дає змогу адміністрації зосередитися на стратегічних завданнях і оптимізувати управлінські процеси, знижуючи ризики людських помилок.

Всі ці технології можуть значно покращити взаємодію між медичним персоналом і адміністрацією, зменшуючи кількість помилок, підвищуючи ефективність роботи та поліпшуючи загальний рівень надання медичних

послуг. Вони дозволяють оптимізувати використання людських ресурсів, знижуючи стрес серед працівників і забезпечуючи високий рівень задоволеності пацієнтів. В результаті медичний центр стає більш адаптивним до змін, що постійно відбуваються в медичній сфері, і може швидше реагувати на потреби своїх клієнтів.

У третьому розділі розглянуті основні напрямки вдосконалення планування людських ресурсів в медичних закладах за допомогою інноваційних технологій.

Впровадження таких рішень, як штучний інтелект, електронні медичні записи та телемедицина, дозволяє значно підвищити ефективність роботи медичного персоналу, знизити адміністративне навантаження та поліпшити якість обслуговування пацієнтів.

Використання автоматизованих систем для моніторингу фізичного та психологічного стану працівників дає змогу вчасно виявляти ознаки перевтоми та стресу, що сприяє збереженню їхнього здоров'я та працездатності.

Крім того, інтеграція сучасних технологій дозволяє забезпечити більш точне прогнозування потреб в персоналі, оперативно реагувати на зміни в попиті на медичні послуги та забезпечити стабільність в роботі медичних установ.

Всі ці фактори створюють умови для оптимізації ресурсів та покращення загальної ефективності функціонування медичних закладів, що в свою чергу сприяє підвищенню якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що планування людських ресурсів у сфері охорони здоров'я є критично важливим елементом для забезпечення ефективної роботи медичних установ та підтримки високої якості медичних послуг. У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти планування людських ресурсів, зокрема визначено основні складові цього процесу, такі як структура медичних кадрів, їх функції та роль у системі охорони здоров'я. Поняття «людські ресурси» в контексті медицини набуває особливого значення, оскільки медичний персонал є не лише виконавцем, а й основним чинником, що безпосередньо впливає на якість та ефективність медичних послуг. У зв'язку з цим, важливою є гнучкість та здатність до швидкої адаптації плану кадрового забезпечення, оскільки медична сфера постійно змінюється, і з цими змінами повинні коригуватися й плани щодо людських ресурсів.

Дослідження також показало, що недостатнє планування може призвести до серйозних проблем, таких як недофінансування, кадрові дефіцити та погіршення якості надання медичних послуг. У свою чергу, правильна організація кадрових ресурсів дозволяє знижувати витрати, оптимізувати роботу медичних установ і підвищувати рівень задоволення пацієнтів. Розгляд специфіки планування в медичних установах на прикладі Медичного центру «Моє здоров'я» дозволив виокремити ключові етапи планування, які включають не лише підбір та розподіл персоналу, але й аналіз наявних ресурсів та необхідність впровадження сучасних технологій для оптимізації роботи.

Другий розділ роботи виявив значні труднощі, з якими стикаються медичні установи під час планування кадрових ресурсів. Серед них варто відзначити недостатню кількість кваліфікованих фахівців, особливо в певних галузях медицини, зокрема в областях високих технологій та спеціалізованого лікування. Це питання стає ще більш актуальним в умовах глобалізації, коли медичні працівники все частіше мають можливість працювати за кордоном, що створює додатковий тиск на медичні установи в країні. Крім того, незважаючи

на високий попит на медичні послуги, медичні установи часто не мають достатньо ресурсів для забезпечення належної якості роботи персоналу, через що виникають додаткові виклики в організації їх ефективної роботи.

Також виявлено, що значний вплив на процес планування мають зовнішні фактори, такі як зміни в демографічній ситуації, економічні кризи та політичні фактори, які прямо або опосередковано можуть впливати на доступність медичних послуг і кількість кадрів у медичних установах. У зв'язку з цим важливо, щоб процес планування людських ресурсів був інтегрованим, враховував усі ці фактори та передбачав можливість їх корекції у разі зміни зовнішніх умов.

Третій розділ дослідження, що стосується використання інформаційних технологій у процесі планування людських ресурсів, підкреслює величезний потенціал цифрових інструментів для оптимізації цього процесу.

Впровадження програмного забезпечення для управління персоналом, автоматизація рутинних завдань, таких як складання графіків, моніторинг виконання обов'язків, а також системи для оцінки ефективності роботи медичних працівників, дозволяють зменшити людський фактор і помилки, пов'язані з ручним введенням даних. Це також дає можливість медичним установам оперативно реагувати на зміну потреб в кадрах та ефективно управляти наявними ресурсами.

Проте варто зазначити, що процес впровадження сучасних інформаційних технологій в планування людських ресурсів ще перебуває на етапі розвитку, і не всі медичні заклади мають необхідні фінансові та технічні можливості для впровадження таких систем. Крім того, питання навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки залишаються одними з основних викликів для медичних установ, що прагнуть інтегрувати ІТ-рішення в свою роботу.

Отже, результати дослідження підтвердили, що ефективне планування людських ресурсів є не лише основою стабільної роботи медичних закладів, а й важливим чинником для забезпечення високої якості медичних послуг.

Системний підхід до управління кадровими ресурсами, врахування новітніх технологій та адаптація до постійно змінюваних умов можуть значно поліпшити ситуацію в галузі охорони здоров'я. Проблеми, що були виявлені в процесі дослідження, потребують подальших розробок у напрямку вдосконалення методів планування, навчання персоналу та інтеграції нових інформаційних технологій, що дозволить створити більш ефективну і стійку систему кадрового забезпечення у медичній сфері.