

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

ШУЛЯК СВІТЛАНА ВАСИЛІВНА

Забезпечення лояльності персоналу закладу охорони здоров'я

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЗОЗзм-22
Шуляк Світлана Василівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крисько Жанна
Леонідівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МЕДЗАКЛАДІВ.....	6
1.1. Лояльність персоналу: сутність, види, фактори	6
1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід підвищення лояльності медичних працівників.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР СЛУЖБИ КРОВІ»	19
2.1. Оцінка кадрового потенціалу та соціально-психологічного клімату в колективі	19
2.2. Діагностика рівня лояльності працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»	26
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МЕДЗАКЛАДУ	35
3.1. Шляхи підвищення лояльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»	35
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення лояльності працівників	38
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах трансформації медсистеми України, посилення конкуренції на ринку праці та зростання вимог до якості медпослуг особливого значення набуває забезпечення лояльності персоналу медзакладів. Лояльний працівник не лише сумлінно виконує свої обов'язки, але й ототожнює себе з організацією, поділяє її цінності, сприяє досягненню стратегічних цілей. Високий рівень лояльності персоналу забезпечує стабільність колективу, покращення морально-психологічного клімату, підвищення довіри пацієнтів та формування позитивного іміджу медичного закладу. У період воєнних викликів і соціально-економічної нестабільності питання збереження мотивації, залученості й відданості медпрацівників набуває критичного значення для ефективності медсистеми загалом.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні засади формування лояльності персоналу розкрито у працях вітчизняних і зарубіжних учених: Д. Абраменко, О. Богоявленського, Н. Бочарової, А. Єфіменко, В. Жуковської, І. Миколайчук, І. Мігус, А. Леонтєвої, О. Нагірної, Н. Пилат, А. Поплавської, С. Черненко, І. Федотової. У їхніх роботах підкреслюється, що лояльність є багатовимірним феноменом, який поєднує емоційний, поведінковий і ціннісний аспекти.

Проте питання формування лояльності саме в медзакладах, які функціонують у складних умовах емоційного навантаження, кадрового дефіциту та реформування фінансування, залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює потребу у подальшому вивченні практичних механізмів підвищення лояльності медичних працівників на прикладі конкретних організацій.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення рівня лояльності персоналу медзакладу.

Завдання дослідження:

висвітлити сутність, види та фактори формування лояльності персоналу;
розкрити особливості зарубіжного та вітчизняного досвіду підвищення лояльності медпрацівників;

оцінити кадровий потенціал та соціально-психологічний клімат в колективі КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»;

діагностувати рівень лояльності працівників закладу;

окреслити шляхи підвищення лояльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»;

оцінити ефективність запропонованих заходів щодо підвищення лояльності працівників.

Об'єкт дослідження – процес управління лояльністю персоналу в медзакладах.

Предмет дослідження – теоретичні, організаційні та соціально-психологічні аспекти забезпечення лояльності персоналу на прикладі КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез при вивченні теоретичних підходів до поняття лояльності; порівняльний метод для узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду формування лояльності персоналу; соціологічне опитування й анкетування для діагностики рівня лояльності працівників КНП «ХОЦСК»; експертне оцінювання при визначенні основних чинників, що впливають на рівень відданості; графічний метод для наочного відображення результатів аналізу та діагностики; метод узагальнення для розроблення пропозицій і рекомендацій щодо підвищення лояльності персоналу.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у медичних закладах, зокрема впровадженні програм нематеріальної мотивації, розвитку корпоративної культури та підвищення соціально-психологічного клімату. Запропоновані заходи можуть бути використані в діяльності КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

та інших медичних установ для зміцнення лояльності працівників, підвищення ефективності їхньої роботи й покращення якості медичних послуг.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: на тему «Сучасні технології оцінювання персоналу як інструмент підвищення лояльності працівників у медзакладах» у збірнику матеріалів доповідей VIII Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.) [50]; на тему «Інноваційне управління персоналом в контексті реформування фінансової системи охорони здоров'я України» у збірнику матеріалів доповідей IX Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку» (м. Миколаїв, 20-21 листопада 2025 р.) [49].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МЕДЗАКЛАДІВ

1.1. Лояльність персоналу: сутність, види, фактори

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, підвищення конкуренції на ринку праці та трансформації управлінських підходів особливого значення набуває формування лояльного персоналу. Лояльність працівників є одним із ключових чинників ефективності діяльності організації, оскільки саме від ставлення персоналу до своєї роботи, керівництва та цінностей організації залежить якість виконання професійних обов'язків, стабільність кадрового складу та імідж установи.

Поняття «лояльність персоналу» у науковій літературі трактується по-різному. У загальному розумінні лояльність (від англ. «*loyalty*» – вірність, відданість) означає позитивне, доброзичливе ставлення працівника до організації, прийняття її цілей, цінностей і норм поведінки, готовність підтримувати її інтереси та залишатися в її складі навіть за наявності альтернативних варіантів працевлаштування [14].

Науковці В. Жуковська, І. Миколайчук, А. Леонтєва, Д. Абраменко [15] виокремлюють декілька підходів до визначення лояльності персоналу.

Поведінковий підхід розглядає лояльність як фактичну стабільність трудових відносин, низький рівень плинності кадрів і прагнення працівника залишатися в організації.

Емоційний підхід акцентує увагу на внутрішньому ставленні працівника – ідентифікації з організацією, відчутті гордості за належність до неї, задоволеності роботою.

Ціннісний (когнітивний) підхід пов'язує лояльність із прийняттям корпоративних цінностей, згодою з місією та стратегією розвитку організації.

Таким чином, лояльність персоналу є багатовимірним явищем, яке поєднує емоційний, поведінковий та ціннісний компоненти. Лояльний працівник не лише виконує свої обов'язки якісно, а й активно сприяє досягненню оргцелей, демонструє ініціативність, готовність до співпраці та взаємодопомоги в колективі.

Значення лояльності персоналу полягає у забезпеченні стабільності кадрового складу, підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат на підбір і навчання нових працівників. Лояльні співробітники формують позитивний імідж закладу, створюють сприятливий психологічний клімат і сприяють розвитку оргкультури.

Особливо актуальною ця проблема є для медзакладів, де якість надання медпослуг значною мірою залежить від командної роботи, етичних норм і довіри між персоналом і пацієнтами. Високий рівень лояльності медпрацівників сприяє підвищенню рівня задоволеності пацієнтів, покращенню репутації установи, а також зменшує ризики професійного вигорання та конфліктів у колективі [35].

Отже, лояльність персоналу виступає стратегічним ресурсом організації, який безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток. Управління лояльністю має бути складовою частиною системи управління персоналом, орієнтованої на підтримку мотивації, довіри, залученості та корпоративної єдності працівників.

Лояльність персоналу, як складна соціально-психологічна категорія, має багаторівневу структуру та проявляється у різних формах. Для більш глибокого розуміння сутності цього поняття доцільно розглянути основні види лояльності (рис. 1.1), що виділяються у сучасних наукових дослідженнях [5; 14; 23] та практиці управління персоналом.

Емоційна (афективна) лояльність характеризується позитивним емоційним ставленням працівника до організації, відчуттям гордості за належність до неї, довірою до керівництва та колег. Працівник з високим рівнем емоційної лояльності щиро поділяє цінності організації, відчуває

задоволення від своєї роботи та схильний захищати інтереси закладу навіть поза межами робочого середовища. Для медпрацівників така лояльність часто проявляється у відданості професії, відповідальному ставленні до пацієнтів та прагненні підтримувати репутацію закладу.



Рис. 1.1. Види лояльності персоналу

Примітка. Побудовано автором.

Поведінкова лояльність виявляється у конкретних діях працівника – стабільності трудових відносин, дотриманні трудової дисципліни, готовності до додаткових зусиль задля досягнення спільних цілей. Поведінково лояльний працівник не схильний до частих змін місця роботи, бере участь у внутрішніх заходах, підтримує імідж організації та сприяє її розвитку. У медсфері проявляється у високому рівні професійної відповідальності, готовності до понаднормової роботи у критичних ситуаціях та дотриманні етичних стандартів.

Ціннісна (когнітивна) лояльність ґрунтується на усвідомленому прийнятті працівником місії, бачення та стратегічних цілей організації. Такий працівник ідентифікує себе з організацією не лише на емоційному рівні, а й на рівні світоглядних переконань, розуміючи значущість власного внеску у загальний результат. У контексті медзакладів ціннісна лояльність формується

через спільні професійні стандарти, оргкультуру гуманізму, командну взаємодію та соціальну місію лікувального процесу.

Інструментальна лояльність має прагматичний характер і зумовлена бажанням працівника отримувати певні вигоди, зокрема стабільну заробітну плату, соціальні гарантії, пільги, комфортні умови праці. У цьому випадку прихильність до організації є радше раціональною, ніж емоційною, і може знижуватись за наявності кращих пропозицій на ринку праці.

Таким чином, реальна лояльність персоналу поєднує елементи всіх перелічених видів. Її рівень визначається балансом між емоційними, раціональними та ціннісними мотивами поведінки працівників.

Формування та підтримка лояльності персоналу залежать від комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на рівень лояльності персоналу

Примітка. Побудовано автором.

До внутрішніх факторів належать:

- 1) ефективність системи мотивації та справедливість оплати праці [20];
- 2) оргкультура та морально-психологічний клімат у колективі;
- 3) стиль керівництва і рівень довіри до адміністрації;

- 4) можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання;
- 5) рівень комунікацій та залученості персоналу до управлінських рішень.

Серед зовнішніх факторів варто виділити:

- а) ситуацію на ринку праці (наявність альтернативних місць роботи);
- б) економічну стабільність держави та медгалузі;
- в) соціальні гарантії та престиж професії в суспільстві;
- г) нормативно-правову базу, що регулює трудові відносини у медсфері.

Важливо підкреслити, що в умовах медзакладів значний вплив мають також емоційне навантаження, стресові ситуації, високий рівень відповідальності й професійне вигорання, які можуть знижувати рівень лояльності навіть серед висококваліфікованих працівників. Тому ефективна політика управління персоналом має бути спрямована не лише на матеріальне стимулювання, а й на психологічну підтримку, розвиток оргкультури турботи та емоційного благополуччя працівників.

Зауважимо, що сфера охорони здоров'я має низку специфічних рис, що суттєво впливають на процес формування лояльності персоналу. На відміну від комерційних організацій, діяльність медзакладів безпосередньо пов'язана з виконанням суспільно значущої функції – збереження життя і здоров'я громадян. Це зумовлює особливу роль людського фактору, моральних цінностей і професійної етики у побудові відносин між працівниками та організацією (рис. 1.3).

1. Соціальна місія та етична відповідальність медпрацівників.

Медперсонал часто сприймає свою професію як покликання, що виходить за межі звичайних трудових обов'язків [21]. Тому лояльність у сфері має не лише економічний, а й морально-етичний зміст. Вона базується на почутті професійної відповідальності, гуманізму, співчуття до пацієнтів і прагненні забезпечити якісну меддопомогу. Разом із тим, висока інтенсивність праці, постійний контакт із людським болем, ризики помилок і стреси створюють емоційне навантаження, що може послаблювати прихильність

працівників до установи. Тому формування лояльності медперсоналу потребує не лише фінансового стимулювання, а й емоційної підтримки, розвитку культури взаємоповаги та психологічного комфорту.

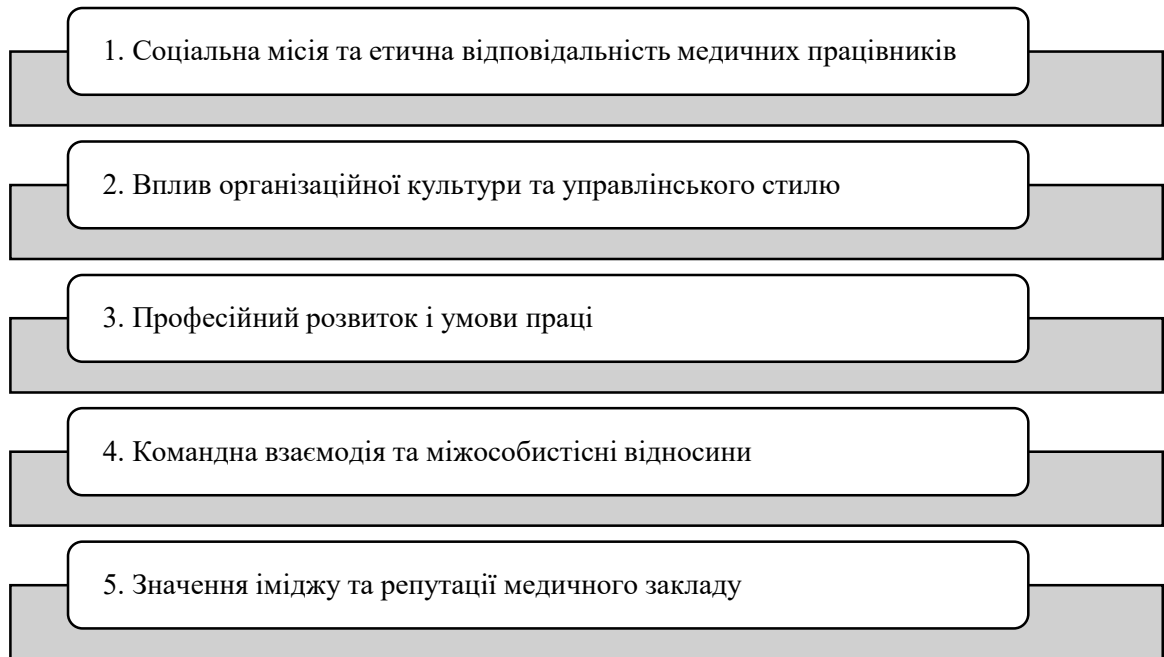


Рис. 1.3. Чинники лояльності персоналу у медичній сфері

Примітка. Побудовано автором.

2. Вплив оргкультури та управлінського стилю.

Високий рівень лояльності персоналу в медзакладах формується через оргкультуру, орієнтовану на колективізм, довіру та взаємодопомогу. Важливим чинником є стиль керівництва – відкритий, демократичний, що передбачає залучення працівників до прийняття рішень, повагу до їхньої думки та прозору комунікацію [48].

Авторитарні методи управління, що ще залишаються характерними для частини медустанов, можуть викликати професійне відчуження, зниження мотивації і, як наслідок, втрату лояльності. Натомість участь персоналу у внутрішніх процесах управління, можливість висловлювати ініціативу, бути почутим і визнаним сприяють формуванню глибшої ідентифікації з організацією.

3. Професійний розвиток і умови праці.

Одним із визначальних чинників лояльності у медсфері є можливість професійного зростання – участь у підвищенні кваліфікації, стажуваннях, конференціях, доступ до сучасних технологій і практик лікування. Медпрацівники прагнуть до безперервного навчання, тому надання таких можливостей не лише підвищує якість їхньої роботи, а й зміцнює емоційний зв'язок із закладом [21].

Не менш важливими є умови праці – матеріально-технічне забезпечення, рівень оплати, соціальні гарантії, графік роботи, безпечність робочого середовища. У сфері, де часто спостерігається дефіцит кадрів та перевантаження, турбота керівництва про добробут працівників стає ключовим чинником їхньої відданості

4. Командна взаємодія та міжособистісні відносини.

Робота медперсоналу ґрунтується на командній співпраці лікарів, медсестер, молодшого персоналу, адміністрації. Високий рівень внутрішньої координації та довіри у колективі позитивно впливає на рівень лояльності, оскільки створює відчуття приналежності до спільної справи. Натомість конфлікти, неузгодженість дій, конкуренція між підрозділами або несправедливий розподіл обов'язків призводять до зниження задоволеності роботою та відчуження працівників від організації.

5. Значення іміджу та репутації медзакладу.

Лояльність персоналу також залежить від репутації медзакладу в очах суспільства. Позитивний імідж організації викликає у працівників почуття гордості за місце роботи, сприяє формуванню корпоративної ідентичності та підвищує емоційну залученість. Якщо ж у суспільстві існують негативні стереотипи щодо закладу чи галузі в цілому (низька оплата, бюрократія, недовіра пацієнтів), це може знижувати мотивацію навіть серед професійно відданих фахівців.

Отже, формування лояльності у медсфері є багатофакторним процесом, який передбачає не лише створення належних матеріальних умов, але й підтримку психологічного комфорту, розвиток культури гуманізму,

можливостей самореалізації та професійного зростання

Таким чином, у теоретичному аспекті лояльність персоналу розглядається як інтегральна характеристика, що поєднує емоційне, поведінкове та ціннісне ставлення працівника до організації. Для медзакладів управління лояльністю персоналу має стратегічне значення, адже безпосередньо впливає на якість медпослуг, ефективність колективної роботи та соціальну стабільність у галузі.

1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід підвищення лояльності медичних працівників

У сучасних умовах глобалізації та реформування медсистем у світі питання забезпечення лояльності медперсоналу посідає особливе місце. Практика зарубіжних країн демонструє різноманіття підходів до формування відданості працівників медустанов, що ґрунтуються на поєднанні соціально-економічних, організаційних та культурних чинників.

У системі охорони здоров'я США та Канада велика увага приділяється розвитку корпоративної культури турботи, де персонал розглядається як головний ресурс. Практикуються програми *Employee Engagement* і *Wellbeing Programs*, спрямовані на підвищення задоволеності роботою, баланс між професійним і особистим життям, запобігання професійному вигоранню. Широко використовуються гнучкі форми зайнятості, програми психологічної підтримки (*coaching, counseling*), системи наставництва, а також визнання досягнень, як матеріальне, так і символічне (нагороди, подяки, публічне схвалення).

У більшості європейських держав (Німеччина, Франція, Швеція, Нідерланди) лояльність медпрацівників розглядається у контексті гуманістичної корпоративної культури та соціальної відповідальності роботодавця. Значну роль відіграють:

- справедлива система оплати праці;
- безпечні та комфортні умови праці;
- можливості професійного розвитку (постійна освіта, стажування, участь у міжнародних проектах);
- демократичні відносини між адміністрацією та персоналом.

У багатьох клініках ЄС запроваджено механізми внутрішнього зворотного зв'язку через регулярні опитування персоналу, аналітика рівня задоволеності роботою, індекси довіри та емоційної залученості. Це дозволяє оперативно реагувати на проблеми та формувати політику лояльності на основі реальних потреб працівників.

У Японії лояльність персоналу традиційно має ціннісно-культурний характер. Основою є принцип колективізму, відданості компанії (*shushin koyo*) та взаємної відповідальності. Медзаклади підтримують високий рівень корпоративної ідентичності через довгострокові трудові відносини, навчання молодих фахівців на базі закладу, внутрішні церемонії визнання заслуг, спільні корпоративні події. Такий підхід формує сильне відчуття причетності та довіри, що значно знижує плинність кадрів.

В Ізраїлі практикується інтегрована система підтримки персоналу, що включає гнучкі графіки роботи, психологічну реабілітацію після кризових ситуацій, розвиток комунікаційної культури між лікарями та пацієнтами. Основний акцент робиться на емоційному благополуччі персоналу як запоруці лояльності та професійної стабільності.

В Україні питання лояльності медпрацівників стало особливо актуальним у контексті реформування медсистеми, запровадження автономізації медзакладів і нових принципів фінансування [19]. Більшість українських закладів стикаються з проблемами низького рівня оплати праці, кадрового дефіциту та емоційного вигорання персоналу, що знижує рівень їхньої лояльності [21]. Однак останніми роками вітчизняні медустанови поступово впроваджують практики, спрямовані на підвищення відданості персоналу, серед яких:

- 1) вдосконалення внутрішніх комунікацій між керівництвом і колективом;
- 2) створення системи морального та матеріального заохочення (грамоти, премії, подяки, рейтинги «кращий працівник місяця») [20];
- 3) проведення тренінгів і семінарів із професійного розвитку та командоутворення;
- 4) запровадження внутрішніх опитувань для оцінки задоволеності працівників;
- 5) розвиток оргкультури, зокрема, святкування професійних подій, волонтерські ініціативи, соціальні акції.

Деякі провідні українські лікарні, наприклад, Національний інститут серцево-судинної хірургії ім. М. Амосова, Охматдит, приватні клініки «Добробут», «Медіком», впроваджують системи управління персоналом, орієнтовані на залученість, що включають сучасні *HR*-технології, коучинг, цифрові платформи для комунікації та навчання працівників.

Аналіз зарубіжного та українського досвіду дає підстави стверджувати, що високий рівень лояльності персоналу досягається за умови реалізації комплексного підходу, який поєднує:

- економічну мотивацію (справедлива винагорода, соціальний пакет);
- емоційну підтримку (створення сприятливого морально-психологічного клімату);
- організаційну відкритість (залучення персоналу до управлінських процесів);
- професійний розвиток (навчання, наставництво, кар'єрне зростання);
- ціннісну єдність (корпоративна культура, спільна місія та бачення).

Для ефективного управління лояльністю керівництво медзакладів має поєднувати економічні, соціально-психологічні та морально-етичні інструменти впливу на персонал.

Управління лояльністю персоналу є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, що забезпечує стабільність кадрового потенціалу та

підвищує конкурентоспроможність організації. У науковій літературі розглядається низка підходів до формування та підтримки лояльності працівників, які відрізняються за методами, інструментами та рівнем впливу на персонал.

1. Системний підхід. Лояльність персоналу розглядається як результат узгодженої взаємодії різних елементів системи управління організацією – мотивації, оргкультури, комунікацій, оцінювання персоналу, умов праці. У межах підходу лояльність не може бути досягнута лише завдяки матеріальному стимулюванню, оскільки вона формується під впливом комплексу соціально-психологічних й організаційних факторів.

Основні етапи управління лояльністю за системним підходом включають:

- діагностику поточного рівня лояльності персоналу;
- визначення чинників, що впливають на відданість працівників;
- розробку заходів для підвищення задоволеності працею;
- моніторинг змін у поведінці та ставленні працівників до організації.

Такий підхід особливо ефективний у медзакладах, де взаємозв'язок між моральним кліматом, професійною мотивацією та якістю медпослуг є прямим і очевидним.

2. Мотиваційний підхід ґрунтується на припущенні, що рівень лояльності персоналу прямо залежить від ступеня задоволення його потреб. Згідно з теоріями мотивації, зокрема, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, працівник залишається відданим організації тоді, коли вона забезпечує не лише матеріальні, а й соціальні та духовні потреби [20].

Для медзакладів це означає створення умов, за яких медпрацівник відчуває визнання своєї праці, професійну значущість, можливість розвитку та стабільність. Управління лояльністю за мотиваційним підходом передбачає поєднання матеріальних стимулів (заробітна плата, премії, пільги) із нематеріальними (похвала, участь у прийнятті рішень, корпоративна підтримка).

3. Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на міжособистісних відносинах, морально-психологічному кліматі, рівні довіри та комунікації в колективі. Лояльність персоналу формується тоді, коли працівники відчують емоційну залученість, підтримку керівництва і приналежність до спільної справи.

У медсфері, де робота має високий рівень емоційного навантаження, соціально-психологічний підхід набуває особливої актуальності. Ефективні форми реалізації цього підходу включають:

- проведення тренінгів командоутворення;
- розвиток культури довіри і взаємоповаги;
- психологічне консультування персоналу;
- формування позитивного іміджу керівника як лідера та наставника.

4. Ціннісний (культурний) підхід. Основою лояльності є ідентифікація працівників із цінностями, місією та культурою організації. Працівник стає лояльним тоді, коли поділяє філософію організації, розуміє її стратегічні цілі та усвідомлює власну роль у їх досягненні. Цей підхід є базовим для медзакладів, адже професійна діяльність у цій сфері тісно пов'язана з гуманістичними цінностями, зокрема, милосердям, доброчесністю, відповідальністю, взаємоповагою [21]. Формування оргкультури на основі цих принципів зміцнює не лише внутрішню лояльність, а й довіру з боку пацієнтів і суспільства загалом.

У сучасній теорії менеджменту виокремлюють кілька моделей управління лояльністю. Так, модель залученості базується на активній участі працівників у житті організації, підвищенні рівня їхньої емоційної та когнітивної залученості до спільних цілей.

Модель організаційної ідентифікації передбачає формування у працівників почуття належності до організації через спільні цінності, символіку, корпоративні традиції.

Модель партнерських відносин розглядає персонал як стратегічного партнера, а не виконавця, підкреслюючи взаємну відповідальність і довіру між

керівництвом та працівниками.

Модель довіри фокусується на побудові відносин, заснованих на відкритості, справедливості, підтримці та чесній комунікації між усіма рівнями управління.

Для медзакладів найефективнішим є поєднання ціннісного та партнерського підходів, що сприяє розвитку командного духу, підвищенню якості медпослуг і формуванню довгострокової відданості персоналу.

Таким чином, управління лояльністю персоналу – це цілеспрямований процес, що поєднує елементи мотивації, розвитку корпоративної культури, соціально-психологічної підтримки та організаційного лідерства. У сфері охорони здоров'я реалізація такого підходу забезпечує не лише стабільність кадрового потенціалу, але й підвищує ефективність лікувального процесу, довіру пацієнтів та імідж медичного закладу [35].

Успішний зарубіжний досвід свідчить, що інвестиції у лояльність персоналу повертаються через підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зростання довіри пацієнтів. Для України важливо адаптувати ці практики з урахуванням національних реалій, культурних особливостей і можливостей фінансування медзакладів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР СЛУЖБИ КРОВІ»

2.1. Оцінка кадрового потенціалу та соціально-психологічного клімату в колективі

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» є спеціалізованим медичним закладом, діяльність якого спрямована на забезпечення медзакладів Хмельницької області якісними компонентами та препаратами донорської крові. Підприємство функціонує у сфері громадського здоров'я, забезпечуючи життєво важливу функцію – збереження життя та здоров'я населення шляхом організації та проведення донорства, заготівлі, тестування, переробки, зберігання й видачі компонентів крові.

У табл. 2.1 представлено загальну інформацію згідно сайту *youcontrol.com.ua*.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові»
Скорочена назва	КНП «ХОЦСК»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	02004640
Дата реєстрації	11.03.1999 р.
Уповноважені особи	Левицький Володимир Миколайович
Розмір статутною капіталу	0,00 грн
Організаційно-правова форма	комунальне підприємство
Основний вид діяльності	86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Контактна інформація	29000, Україна, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Сковороди, будинок 29

Примітка. Складено на основі [43].

Місією Центру є створення безпечного та ефективного механізму забезпечення потреб медичних закладів області у донорській крові, формування культури добровільного донорства та впровадження сучасних стандартів якості у сфері служби крові.

Щорічно в центрі донорами стають близько 20 тис. осіб, а обсяг лабораторних обстежень донорської крові сягає понад 40 тис. досліджень на рік [16]. Центр виготовляє кілька видів компонентів крові (11 найменувань), переважна частка донацій – добровільні та безоплатні. Зазначимо, що після початку широкомасштабного вторгнення показники донорства знизилися (зменшення кількості бажаючих здавати кров у регіоні порівняно з довоєнним періодом). Це впливає на планування ресурсів та кадрову роботу.

Відповідно до штатного розпису, у КНП «ХОЦСК» функціонує 8 основних структурних підрозділів, включаючи Кам'янець-Подільське відділення трансфузіології, із загальною кількістю 155,75 штатних посад (табл. 2.2). Така структура відображає комплексний характер діяльності закладу, що охоплює як адміністративно-господарські функції, так і безпосередню роботу з донорами, заготівлю, зберігання та контроль якості компонентів крові.

Таблиця 2.2

Штати КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

№	Структурний підрозділ	Кількість штатних посад	Частка у загальній чисельності, %
1	Адміністративно-господарський персонал	42,0	26,9
2	Відділ комплектування та медичного обстеження донорів	8,0	5,1
3	Відділ заготівлі крові та її компонентів	26,5	17,0
4	Виїзна бригада	7,0	4,5
5	Відділ карантинізації плазми	11,0	7,1
6	Лабораторний центр (у т.ч. всі підрозділи)	26,75	17,2
7	Діагностична лабораторія СНІД	6,0	3,9
8	Кам'янець-Подільське відділення трансфузіології	28,5	18,3
Разом		155,75	100,0

Примітка. Складено на основі звітів медзакладу.

Адміністративно-господарський персонал (26,9 %) має найбільшу частку у структурі. Це пояснюється тим, що до нього входять фахівці з матеріально-технічного забезпечення, бухгалтерії, юридичного супроводу, кадрів та інших адміністративних функцій, без яких неможлива підтримка діяльності центру.

Відділ заготівлі крові та її компонентів (17,0 %) і лабораторний центр (17,2%) є ключовими медичними підрозділами, що забезпечують технологічну основу роботи служби крові.

Кам'янець-Подільське відділення трансфузіології (18,3 %) свідчить про розгалужену територіальну структуру закладу та орієнтацію на потреби області.

Виїзна бригада (4,5 %) виконує важливу функцію у забезпеченні донорської активності населення, що підвищує ефективність збору крові.

Відділ карантинізації плазми (7,1 %) і лабораторії контролю якості (ПЛР, бактеріологічна, імунологічна) забезпечують дотримання міжнародних стандартів безпеки, що свідчить про високий рівень оргкультури закладу.

Штатна структура КНП «ХОЦСК» є раціонально сформованою, відповідає профілю діяльності та забезпечує повний цикл заготівлі, тестування, зберігання і видачі компонентів крові.

Наявність територіального відділення (Кам'янець-Подільське) свідчить про децентралізовану модель управління, що дозволяє підвищити доступність донорських послуг.

Разом із тим понад чверть усіх штатних посад (26,9 %) займає адміністративний персонал, що може свідчити про певну бюрократизацію управління та потенціал для оптимізації адміністративних процесів.

Основний потенціал зростання ефективності полягає у зміцненні кадрового складу лабораторних і заготівельних підрозділів, де спостерігається підвищене навантаження на персонал.

Загалом кадрова структура закладу забезпечує функціональну стабільність та якісне виконання медико-технологічних процесів, але потребує

удосконалення механізмів внутрішніх комунікацій між підрозділами та розвитку системи професійного навчання.

Ефективність діяльності будь-якого медзакладу значною мірою залежить від професійного рівня, мотивації та лояльності персоналу [21]. У КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» кадровий потенціал формується відповідно до потреб забезпечення безперервного технологічного процесу заготівлі, тестування та зберігання компонентів крові.

Кадровий потенціал є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності медзакладу. У табл. 2.3 наведено структуру персоналу Хмельн. облцентру служби крові за категоріями.

Таблиця 2.3

Структура персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» за категоріями

Категорія персоналу	Кількість штатних посад	Кількість зайнятих посад	Кількість фізичних осіб	Рівень укомплектованості, %
Лікарі, усього	23,00	17,00	12	73,9
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	5,50	4,50	4	81,8
Середній медперсонал	50,50	45,00	45	89,1
Молодший медперсонал	29,50	25,50	26	86,4
Інший персонал	46,75	42,25	36	90,3
Разом	155,75	134,25	123	86,1

Примітка. Складено на основі звітів медзакладу.

У КНП «ХОЦСК» загальна кількість посад становила 155,75 штатних одиниць, з яких 134,25 – зайняті, а фактична кількість фізичних осіб, що працюють у закладі, – 123 особи. Це свідчить про заповненість штатного розпису на 86,1 %, що можна вважати достатнім показником для стабільної роботи закладу.

Найбільш укомплектованими є посади іншого персоналу (90,3 %) та середнього медперсоналу (89,1%), що забезпечує безперервність основних виробничих процесів. Водночас найменша укомплектованість серед лікарів

(73,9%), зокрема серед лікарів-лаборантів (зайнято лише 6 із 8,5 штатних одиниць, або 70,6%). Така ситуація свідчить про кадровий дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, що може впливати на навантаження працівників і якість медпослуг. Проте позитивним є той факт, що всі посади середнього медперсоналу фактично забезпечені фізичними особами, що гарантує стабільність у роботі лабораторних і донорських підрозділів.

На рис. 2.1 побудована діаграма структури персоналу КНП «ХОЦСК». З неї видно, що найбільшу частку становить середній медперсонал (36,6 %), далі йдуть інший персонал (29,3 %), молодший медперсонал (21,1 %), лікарі (9,8 %) та спеціалісти з немедичною освітою (3,3 %).

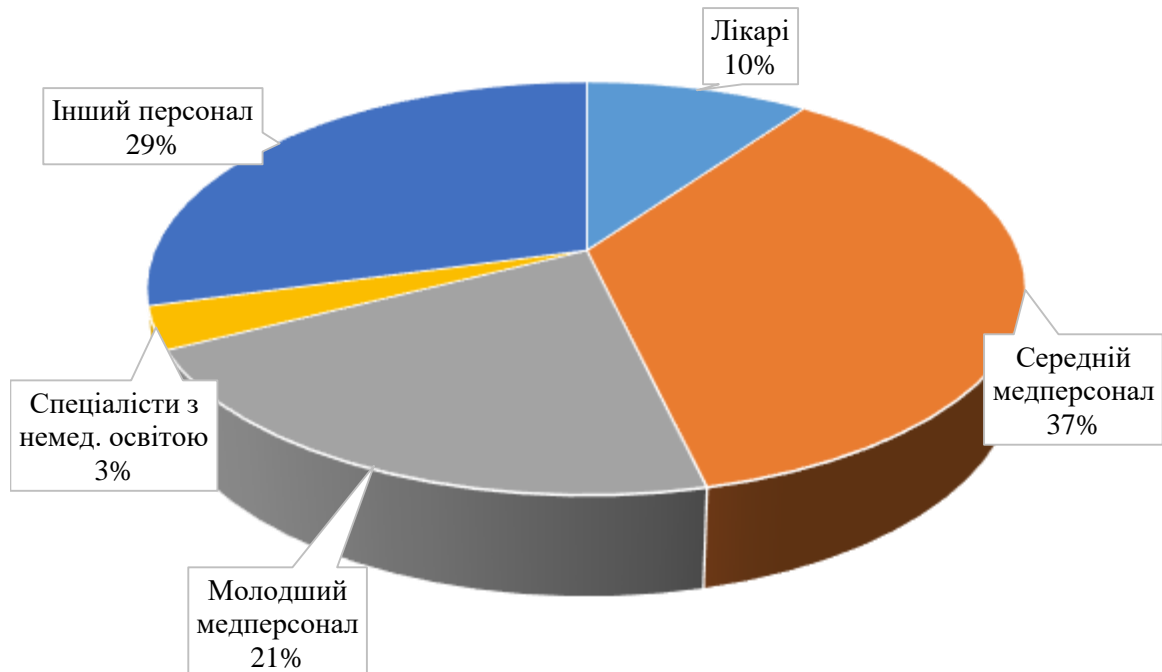


Рис. 2.1. Структура персоналу КНП «ХОЦСК» (у % за категоріями)

Примітка. Побудовано на основі звітів медзакладу.

Рівень плинності кадрів є помірним. Загальний приріст персоналу становить +2 особи. Найбільш стабільною є група лікарів (приріст +1), а також молодший медичний персонал (+1). Середній медперсонал залишається на тому самому рівні, що свідчить про баланс попиту та пропозиції кадрів у цій категорії.

Спостерігається потреба у залученні молодих спеціалістів, підвищенні

рівня професійної мотивації та розвитку оргкультури.

Заклад має сучасне лабораторне та технологічне обладнання для забору, зберігання і переробки крові, системи контролю якості, холодильне обладнання, автотранспорт для мобільних виїзних бригад. Останні роки здійснюється поетапне оновлення технічної бази завдяки участі у державних і регіональних програмах розвитку служби крові. Так, впроваджено новітнє обладнання для тестування безпеки крові – система sobas s 201 для ПЛР-скринінгу [28]. Проте існує потреба у подальшій модернізації лабораторного обладнання та впровадженні цифрових систем обліку.

Установа приділяє увагу підвищенню кваліфікації працівників. Лікарі та лаборанти щорічно проходять тематичні удосконалення у профільних інститутах післядипломної освіти МОЗ України, беруть участь у регіональних семінарах і тренінгах, організованих обласним департаментом охорони здоров'я. Однак, через обмежене фінансування, кількість осіб, які навчаються за сучасними міжнародними програмами або онлайн-курсами, залишається низькою – близько 20 % від загальної чисельності.

Внутрішня система наставництва функціонує переважно на неформальному рівні. Молоді спеціалісти навчаються під керівництвом досвідчених колег, але відсутня офіційна програма «адаптації персоналу», що є важливою умовою формування корпоративної лояльності.

За результатами анкетного опитування (проведеного серед 50 респондентів із різних структурних підрозділів закладу), більшість працівників оцінюють клімат у колективі як позитивний або скоріше позитивний.

Основні характеристики внутрішньої атмосфери:

взаємоповага та підтримка між колегами;

високий рівень професійної взаємодопомоги;

довіра до безпосередніх керівників;

водночас – певна відчуженість між адміністрацією та персоналом нижчої ланки, зумовлена бюрократичним стилем управління.

Результати соціологічного опитування (табл. 2.4, рис. 2.2) свідчать про переважно задовільний рівень соціально-психологічного клімату, але наявність факторів, які знижують мотивацію та лояльність персоналу.

Таблиця 2.4

Результати соціологічного опитування КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Показник	Відсоток працівників, які погоджуються
Почуваються частиною команди	78
Відчувають підтримку колег	84
Задоволені стилем керівництва	62
Відчувають емоційне вигорання	48
Вважають, що їхня робота належно оцінюється	41
Має бажання змінити місце роботи	27

Як бачимо, емоційна залученість персоналу середнього рівня, проте існує потреба у вдосконаленні комунікацій, системи зворотного зв'язку, визнання заслуг і нематеріальної мотивації. Близько половини опитаних відчувають елементи професійного вигорання, що особливо характерно для працівників лабораторних підрозділів і виїзних бригад.



Рис. 2.2. Результати оцінки соціально-психологічного клімату за основними показниками КНП «ХОЦСК»

Більшість респондентів (78 %) відчують себе частиною колективу, що є позитивним свідченням згуртованості персоналу. Водночас лише 62 % задоволені стилем керівництва, а 41 % вважають, що їхня робота належно оцінюється адміністрацією. Найбільш проблемним аспектом є емоційне вигорання, яке відзначили 48 % опитаних.

Такі результати вказують на потребу в удосконаленні системи нематеріальної мотивації, поліпшенні комунікації між керівництвом і персоналом, а також створенні умов для психологічної підтримки працівників. Зміцнення довіри, справедливе оцінювання праці та підвищення відчуття значущості кожного співробітника стануть важливими чинниками формування лояльності персоналу і підвищення ефективності діяльності закладу в цілому.

Проведений аналіз свідчить, що кадровий потенціал КНП «ХОЦСК» є достатнім для виконання основних функцій, однак має низку ризиків:

- старіння кадрів та дефіцит молодих спеціалістів;

- обмежена система стимулювання;

- часткове емоційне вигорання;

- слабкий розвиток оргкультури та внутрішньої комунікації.

Для підвищення рівня лояльності та залученості персоналу доцільно розробити програму нематеріальної мотивації, систему морального заохочення, наставництва та внутрішніх комунікацій.

2.2. Діагностика рівня лояльності працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Ефективне управління персоналом у медзакладах потребує не лише забезпечення кваліфікованих кадрів, але й підтримання високого рівня їхньої лояльності до організації. Лояльність персоналу – це ступінь емоційної, раціональної та поведінкової прихильності працівників до місця роботи,

готовність підтримувати його цілі, цінності та залишатися в закладі навіть за наявності альтернативних варіантів працевлаштування.

З метою оцінки рівня лояльності персоналу КНП «ХОЦСК» було проведено комплексну діагностику, яка включала:

- анкетування працівників;
- інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів;
- експертну оцінку *HR*-фахівця закладу.

Для анкетування використано адаптований варіант опитувальника А. Майєра і Дж. Аллена, який дозволяє оцінити 3 компоненти лояльності:

- 1) емоційна лояльність (ступінь емоційної прив'язаності до закладу, задоволеність роботою, відчуття гордості);
- 2) нормативна лояльність (усвідомлення морального обов'язку залишатися у закладі, відчуття відповідальності перед колегами та пацієнтами);
- 3) інструментальна (раціональна) лояльність (зважування вигід і витрат, пов'язаних із продовженням або припиненням трудових відносин).

Рівень кожного типу лояльності оцінювався за п'ятибальною шкалою, де 1 – «повністю не згоден», 5 – «повністю згоден».

Зведені результати подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати оцінювання лояльності КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Тип лояльності	Середній бал (1-5)	Рівень прояву
Емоційна	3,9	Вище середнього
Нормативна	3,7	Середній
Інструментальна	3,4	Помірний
Середній інтегральний рівень лояльності	3,67	Середній

Середній показник емоційної лояльності становить 3,9 бала, що свідчить про позитивне емоційне ставлення більшості працівників до закладу. Близько 72 % респондентів відчувають гордість за роботу в КНП «ХОЦСК» та

вважають її суспільно значущою. Проте лише 46 % висловили впевненість, що їхня праця належно оцінюється адміністрацією.

На рис. 2.3 подано порівняльну оцінку трьох типів лояльності працівників КНП «ХОЦСК».

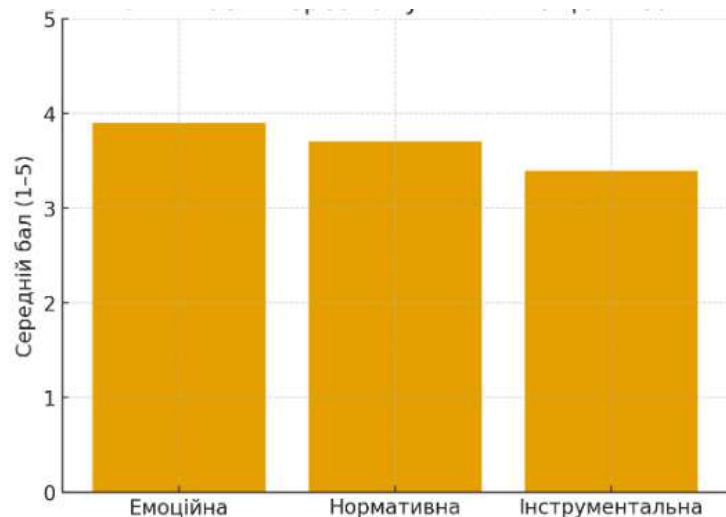


Рис. 2.3. Рівень лояльності персоналу КНП «ХОЦСК» за типами

Примітка. Побудовано автором.

Найвищим є показник емоційної лояльності, що свідчить про позитивне емоційне ставлення більшості працівників до своєї роботи, почуття гордості за професію та причетність до важливої соціальної місії – забезпечення донорства крові. Нормативна лояльність (3,7 бала) демонструє помірну прихильність до колективу й моральну відповідальність перед пацієнтами, проте засвідчує потребу у зміцненні корпоративної культури. Працівники відчують моральну відповідальність перед колегами та донорами, однак вказують на нестачу комунікаційної підтримки з боку керівництва. Найнижчим виявився рівень інструментальної лояльності (3,4 бала), що свідчить про обмежену роль матеріальних стимулів і соціальних гарантій у підтриманні прихильності працівників до закладу. Водночас, за результатами інтерв'ю, частина працівників зазначила, що у разі підвищення заробітної плати в інших установах – розглянула б можливість зміни роботи.

Таким чином, у структурі лояльності персоналу домінує емоційна складова, однак існує ризик її зниження за умов тривалого емоційного

навантаження та недостатньої нематеріальної мотивації.

На рис. 2.4 представлено структуру персоналу за рівнем лояльності.

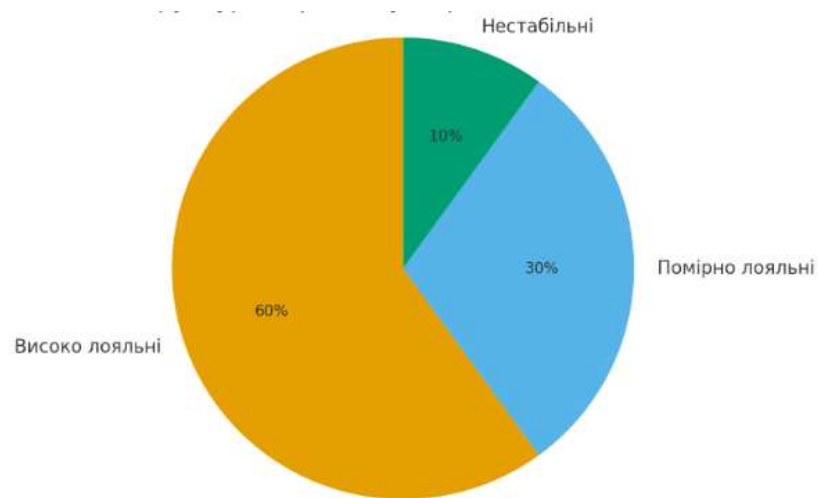


Рис. 2.4. Структура персоналу КНП «ХОЦСК» за рівнем лояльності

Примітка. Побудовано автором.

Близько 60 % працівників належать до високо лояльних, які характеризуються стабільною мотивацією, відданістю закладу та готовністю підтримувати його цілі. 30 % становлять помірно лояльні, що схильні до коливань у ставленні до роботи залежно від зовнішніх факторів — рівня навантаження, оплати праці чи умов праці. Найменшу частку (10 %) складають нестабільні працівники, які демонструють низьку залученість і потенційний ризик звільнення.

Під час інтерв'ю з керівниками підрозділів виявлено, що більшість працівників демонструють високу професійну відповідальність, але недостатню ініціативність і участь у процесах прийняття рішень. Основними демотивуючими факторами названо:

недостатній рівень матеріального стимулювання;

низький престиж професії серед молоді;

відсутність чіткої системи внутрішнього просування;

нерегулярну комунікацію з адміністрацією щодо результатів роботи.

Позитивно впливають на лояльність:

згуртований колектив і взаємопідтримка;
соціальна значущість діяльності служби крові;
стабільність роботи та дотримання соціальних гарантій.

Експертна оцінка *HR*-фахівця підтвердила, що в закладі сформовано стійке ядро лояльних співробітників (приблизно 60 % колективу). Водночас існує група потенційно нестабільних працівників (25-30 %), які демонструють емоційну втомленість та орієнтацію на зовнішні стимули. Близько 10 % характеризуються низькою залученістю та відсутністю довгострокової мотивації, що може свідчити про потребу в індивідуальній роботі з такими співробітниками.

Результати діагностики показали, що рівень лояльності персоналу КНП «ХОЦСК» є середнім, з помірно вираженою емоційною прихильністю до закладу та слабшою інструментальною мотивацією. Основні проблеми полягають у недостатній оцінці внеску працівників, емоційному вигоранні, обмеженій участі в управлінських процесах та відсутності розвинутої оргкультури.

Для підвищення рівня лояльності доцільно:

- 1) розробити систему морального заохочення та визнання досягнень працівників;
- 2) впровадити регулярний зворотний зв'язок між адміністрацією та персоналом;
- 3) удосконалити систему внутрішніх комунікацій і нематеріальної мотивації;
- 4) забезпечити профілактику емоційного вигорання через корпоративні заходи, тренінги та програми підтримки.

Отримані результати вказують на потребу системного управління лояльністю персоналу, зокрема, через розвиток оргкультури, удосконалення системи зворотного зв'язку, моральне стимулювання та підвищення емоційного добробуту колективу.

Формування лояльності персоналу у сучасному медзакладі є складним

процесом, що залежить від поєднання організаційних, соціально-психологічних, економічних та управлінських факторів. На основі результатів проведеного аналізу кадрового потенціалу та діагностики лояльності працівників КНП «ХОЦСК» можна виокремити ключові чинники, що впливають на її рівень.

1. Організаційно-управлінські чинники.

Стиль керівництва – переважає адміністративно-бюрократичний стиль управління, що обмежує ініціативність працівників і знижує відчуття особистої значущості.

Відсутність ефективної системи комунікації – недостатня поінформованість персоналу про цілі, результати діяльності та зміни в організації формує недовіру та байдужість.

Нечітка система оцінювання результатів праці – відсутність регулярного зворотного зв'язку з боку керівництва створює відчуття недооціненості.

Обмежені можливості кар'єрного зростання – Внутрішня ротація і система просування по службі практично не реалізуються, що знижує мотивацію молодих спеціалістів.

2. Економічні чинники.

Низький рівень заробітної плати, який не відповідає реальним трудовим витратам і психологічному навантаженню працівників медсфери.

Нерівномірність преміювання та матеріального стимулювання, що часто сприймається як несправедливість.

Обмежені соціальні гарантії, зокрема відсутність додаткових бонусів, страхування чи пільг, характерних для сучасних медичних організацій.

Ці чинники формують інструментальну лояльність низького рівня, коли працівники залишаються у закладі переважно через відсутність альтернатив, а не через позитивну прихильність.

3. Соціально-психологічні чинники.

Емоційне вигорання та перевантаження. Майже половина працівників (48 %) відчувають втому й виснаження через високе навантаження, особливо

у відділах забору крові та лабораторних підрозділах.

Недостатня підтримка з боку керівництва. Відсутність морального заохочення або публічного визнання результатів роботи знижує мотивацію.

Низька соціальна престижність професії. Громадське недооцінювання ролі працівників служби крові негативно впливає на їхню самооцінку та гордість за професію.

Обмежена неформальна комунікація. Відсутність корпоративних заходів і спільних ініціатив погіршує згуртованість колективу.

4. Організаційно-культурні чинники.

Недостатній розвиток корпоративної культури. У закладі відсутня система цінностей, яка об'єднує працівників навколо спільної місії.

Невизначеність організаційної ідентичності. Більшість працівників сприймають себе не як частину цілісної організації, а лише як виконавців окремих функцій.

Низький рівень залученості у прийняття рішень. Працівники середньої ланки рідко беруть участь у плануванні чи обговоренні управлінських питань, що знижує відчуття приналежності.

5. Зовнішні чинники.

Загальний дефіцит медкадрів в Україні, який створює високу конкуренцію за кваліфікованих спеціалістів.

Міграційні процеси – частина молодих лікарів і медсестер виїжджають працювати за кордон, що зменшує кадрову стабільність.

Соціально-економічна нестабільність у державі, яка підвищує невпевненість у майбутньому та орієнтує працівників на короткострокові вигоди.

На рис. 2.5 подано силу впливу різних груп факторів (за 5-бальною шкалою) на лояльність персоналу КНП «ХОЦСК». Як видно, найвагоміший вплив на рівень лояльності персоналу КНП мають організаційно-управлінські та соціально-психологічні чинники (оцінка 5 балів із 5). Саме стиль керівництва, ефективність комунікацій, клімат у колективі, взаємопідтримка

та ставлення до працівників формують емоційно-психологічну прив'язаність до закладу.

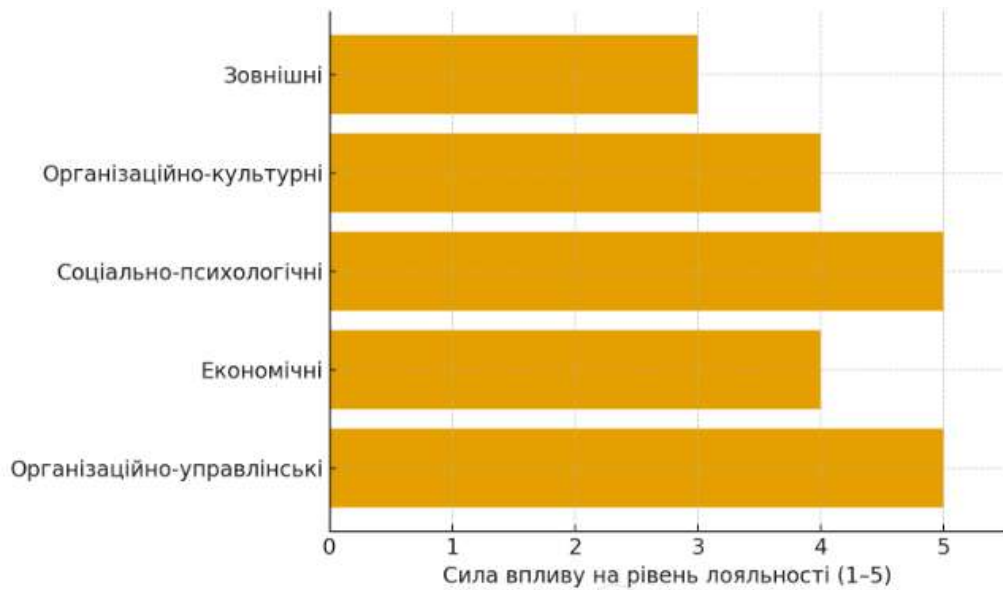


Рис. 2.5. Основні чинники, що впливають на лояльність персоналу КНП «ХОЦСК»

Примітка. Побудовано автором.

Дещо нижчий, але все ще суттєвий вплив мають економічні та організаційно-культурні чинники (4 бали). Вони визначають рівень задоволеності базовими потребами – справедливою оплатою праці, можливістю розвитку, корпоративною згуртованістю та визнанням внеску кожного співробітника.

Зовнішні чинники (3 бали) – такі як загальноекономічна ситуація, дефіцит медкадрів і трудова міграція — мають помірний, опосередкований вплив. Вони переважно формують фон для внутрішньої мотивації та можуть підсилювати або послаблювати вплив внутрішніх чинників.

Таким чином, підвищення рівня лояльності персоналу потребує комплексного підходу, у якому ключовими напрямками виступатимуть розвиток корпоративної культури, покращення соціально-психологічного клімату та модернізація управлінських практик.

Виокремимо основні проблеми у сфері лояльності персоналу КНП «ХОЦСК»:

1. Недостатній рівень матеріального стимулювання та нерівномірна система преміювання.
2. Відсутність прозорої системи оцінки результатів праці й кар'єрного просування.
3. Ознаки емоційного вигорання та психологічного перевантаження працівників.
4. Слабко розвинена оргкультура та внутрішні комунікації.
5. Низький рівень визнання заслуг і недостатнє моральне заохочення.
6. Формальний характер зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом.
7. Відсутність програм розвитку персоналу та наставництва.

Отже, лояльність персоналу КНП «ХОЦСК» формується під впливом комплексу чинників, серед яких провідну роль відіграють нематеріальні аспекти – стиль керівництва, клімат у колективі, комунікація та моральне визнання. Наявність низки внутрішніх проблем обумовлює середній рівень загальної лояльності, що вимагає розроблення системних заходів із підвищення залученості персоналу, формування позитивної оргкультури та удосконалення системи мотивації.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МЕДЗАКЛАДУ

3.1. Шляхи підвищення лояльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Результати проведеного аналізу свідчать, що рівень лояльності працівників КНП «ХОЦСК» є загалом достатнім, однак має потенціал для покращення, особливо в частині зміцнення інструментальної та нормативної лояльності. Для досягнення цього доцільно впровадити систему комплексних заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників, розвиток оргкультури та посилення соціально-психологічної згуртованості колективу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шляхи підвищення лояльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Напрямок підвищення лояльності	Основні заходи	Очікуваний результат
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, моральне стимулювання	Підвищення емоційної лояльності
Розвиток персоналу	Тренінги, професійне навчання	Зміцнення нормативної лояльності
Корпоративна культура	Кодекс етики, спільні події	Покращення психологічного клімату
Умови праці	Комфорт, безпека, гнучкість	Підвищення задоволеності працею
Комунікації та партнерство	Зустрічі, відкритість керівництва	Зміцнення довіри
Моніторинг лояльності	Опитування, аналіз показників	Системність управління персоналом

Примітка. Побудовано автором.

Удосконалення системи нематеріальної мотивації передбачає розробку системи нематеріальних стимулів, яка включає регулярне визнання заслуг працівників, подяки від керівництва, публічне відзначення досягнень та

впровадження внутрішніх конкурсів [20], наприклад, «Кращий донорський координатор місяця», «Лідер служби крові». Очікуваний ефект проявиться у підвищенні емоційної залученості, зростання почуття значущості власної праці та формування позитивного іміджу закладу як місця, де визнають і цінують персонал.

Запровадження системи розвитку персоналу включає організацію внутрішніх тренінгів і семінарів з управління стресом, комунікативних навичок, командної роботи, а також участь у зовнішніх фахових конференціях. Важливо створити «індивідуальні траєкторії розвитку» для медперсоналу. Такий захід дозволить зміцнити нормативну лояльність через розвиток професійної компетентності, підвищення довіри до керівництва та зниження рівня плинності кадрів.

Розвиток оргкультури й внутрішніх комунікацій пов'язано із проведенням корпоративних заходів, наприклад, дні донора, благодійні акції, волонтерські ініціативи, запровадження корпоративного кодексу етики, налагодження ефективних внутрішніх каналів комунікації (електронна розсилка новин, внутрішній портал, опитування). Це дозволить підвищити соціально-психологічний клімат, зміцнити командну єдність, розвинути спільні цінності та отримати зростання відданості організації.

Поліпшення умов праці та внутрішнього сервісу спрямований на модернізацію робочих місць, створення зон відпочинку, оптимізація графіків чергувань і підвищення рівня безпеки праці з метою підвищення інструментальної лояльності через комфортні умови, зниження емоційного вигорання та підвищення ефективності праці.

Розвиток партнерських відносин між керівництвом і персоналом через упровадження принципів відкритого управління [48], зокрема, регулярні зустрічі керівництва з колективом, прозора система прийняття рішень, залучення персоналу до обговорення стратегічних питань, призведе до зміцнення довіри, відчуття причетності до розвитку закладу та формування стійкої лояльності на основі взаємоповаги.

Формування системи моніторингу лояльності персоналу, а саме, запровадження щорічного анкетування та експертної оцінки рівня задоволеності працівників, аналіз динаміки показників плинності кадрів, участі у внутрішніх заходах, оцінка морального клімату задля своєчасного виявлення проблемних аспектів, прогнозування ризиків зниження лояльності та розробки превентивних заходів.

Рис. 3.1 демонструє експертну оцінку значущості запропонованих напрямів за 5-бальною шкалою.

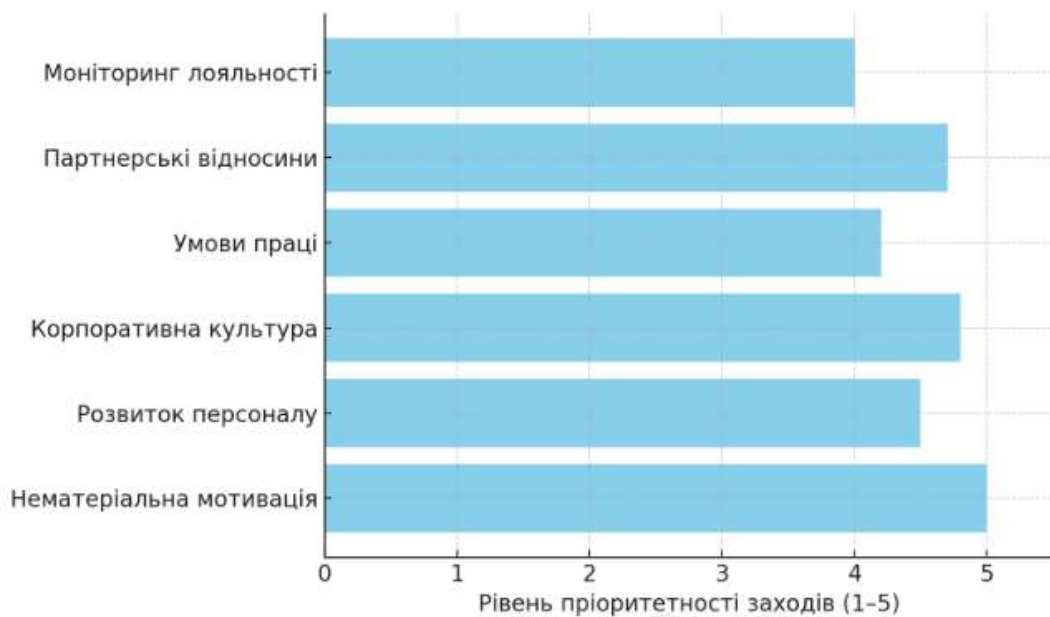


Рис. 3.1. Пріоритетність заходів щодо підвищення лояльності персоналу КНП «ХОЦСК»

Як видно, найвищий пріоритет мають заходи, пов'язані з нематеріальною мотивацією (5,0) та розвитком корпоративної культури (4,8). Це зумовлено тим, що емоційна й соціально-психологічна складові лояльності відіграють вирішальну роль у діяльності медичного персоналу, для якого важливі моральне визнання, командна підтримка та професійне зростання.

Партнерські відносини між керівництвом і працівниками (4,7) також належать до високопріоритетних, адже саме відкритість комунікацій і справедливість управлінських рішень формують довіру до керівництва та стабільність колективу.

Розвиток персоналу (4,5) посідає наступне місце – інвестиції у професійні компетенції медиків забезпечують не лише підвищення якості послуг, а й зміцнення нормативної лояльності через відчуття власної значущості.

Дещо нижчий, але все ще суттєвий пріоритет мають покращення умов праці (4,2) та система моніторингу лояльності (4,0). Перший напрям сприяє фізичному та емоційному комфорту працівників, а другий забезпечує системність управління та своєчасне реагування на зміни настроїв у колективі.

Загалом, представлені результати свідчать, що ключовим чинником підвищення лояльності персоналу КНП «ХОЦСК» є розвиток людського потенціалу через нематеріальне стимулювання, культуру довіри та постійне професійне зростання.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення лояльності працівників

Ефективна система внутрішніх комунікацій є основою формування оргкультури, згуртованості колективу та підвищення лояльності персоналу. Для медзакладу, діяльність якого ґрунтується на взаємній довірі, командній взаємодії та етичній відповідальності, розвиток цих аспектів набуває стратегічного значення.

Мета програми розвитку внутрішніх комунікацій і корпоративної культури – формування відкритої, довірливої, клієнтоорієнтованої корпоративної культури, що сприятиме підвищенню рівня лояльності персоналу, покращенню внутрішніх комунікацій і зміцненню іміджу КНП «ХОЦСК» як сучасного, ефективного медичного закладу.

Структура програми розвитку внутрішніх комунікацій і корпоративної культури наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Структура програми розвитку внутрішніх комунікацій і корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Напрямок	Заходи	Відповідальні	Термін реалізації	Очікувані результати
Інформаційна відкритість	Створення внутрішнього електронного порталу (новини, оголошення, звернення до адміністрації); щомісячна електронна розсилка	Відділ кадрів, керівництво	I півріччя 2025 р.	Зростання поінформованості, зменшення чуток, зміцнення довіри
Зворотний зв'язок	Регулярні опитування персоналу щодо задоволеності роботою; «скринька довіри» в електронній формі	Відділ HR, психолог	Постійно	Підвищення прозорості управління, оперативне реагування на проблеми
Корпоративна культура	Розробка та затвердження Кодексу корпоративної етики, проведення тренінгів із цінностей закладу	Керівник, юрист, HR	II півріччя 2025 р.	Зміцнення єдиних норм поведінки, підвищення моральної згуртованості
Командоутворення	Проведення «Днів донора», корпоративних заходів, тимблдингів, спортивних змагань	Адміністрація, профком	Щорічно	Розвиток командного духу, зниження конфліктності
Визнання заслуг	Створення системи морального стимулювання: «Працівник місяця», подяки, відзначення ювілеїв	Адміністрація	Постійно	Підвищення мотивації, емоційної лояльності та самооцінки працівників
Комунікаційна культура керівництва	Тренінги для керівників підрозділів з ефективних комунікацій, емоційного лідерства	Директор, зовнішній тренер	2025-2026 рр.	Поліпшення взаємин керівник-підлеглий, підвищення рівня довіри

Основні завдання програми пов'язані із забезпеченням ефективних каналів інформаційного обміну між керівництвом і працівниками, формуванням спільної системи цінностей, місії та бачення розвитку закладу, розвитком командного духу і внутрішньої соціальної активності персоналу, підвищення рівня корпоративної ідентичності та гордості за приналежність до колективу, прозорість управлінських процесів і зміцнити довіру до керівництва.

Очікувані результати впровадження програми:

1. Зміцнення внутрішньої довіри та підвищення задоволеності працівників.
2. Формування стабільного позитивного соціально-психологічного клімату.
3. Зростання рівня емоційної та нормативної лояльності персоналу.
4. Підвищення ефективності управлінських рішень і зменшення плинності кадрів.
5. Формування позитивного іміджу КНП «ХОЦСК» як організації, орієнтованої на розвиток людини.

Зазначимо, що ефективний розвиток персоналу в медсистемі є ключовою умовою забезпечення лояльності працівників, їхньої професійної компетентності та задоволеності працею. Для КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» це особливо актуально, адже якість роботи працівників безпосередньо впливає на безпеку донорської діяльності, медичні стандарти та репутацію закладу.

Комплексну систему професійного та емоційного розвитку представлено в табл. 3.3. Вона демонструє взаємозв'язок ключових напрямів, які впливають на лояльність і продуктивність працівників.

Професійний розвиток (навчання, наставництво) забезпечує формування компетенцій та впевненість у стабільності [21]. Мотивація до зростання стимулює активну участь у розвитку закладу через преміювання та сертифікацію. Емоційне залучення (психологічна підтримка, тренінги

емоційного інтелекту) підвищує відчуття значущості працівника. Корпоративна підтримка створює атмосферу взаємоповаги та командного духу. Лідерство з емпатійними якостями формує довіру й підсилює позитивний соціально-психологічний клімат. Сукупна дія цих елементів приводить до результату – зростання лояльності, ефективності та згуртованості колективу.

Таблиця 3.3

**Комплексна система професійного та емоційного розвитку персоналу
КНП «ХОЦСК»**

Напрямок	Основні інструменти	Очікуваний ефект
Професійний розвиток	Навчання, стажування, наставництво	Підвищення компетентності, розвиток кар'єрного потенціалу
Мотивація до зростання	Система оцінювання, преміювання, сертифікація	Зміцнення нормативної лояльності
Емоційне залучення	Програми емоційного здоров'я, тренінги з EQ	Зменшення вигорання, підвищення емоційної лояльності
Корпоративна підтримка	Визнання заслуг, командні ініціативи	Зростання згуртованості колективу
Лідерство	Підготовка керівників-менторів	Розвиток довіри та культури партнерства

Примітка. Побудовано автором.

Очікувані результати впровадження пов'язана із підвищенням рівня лояльності персоналу за рахунок професійного зростання і психологічного комфорту, зміцненням оргкультури, орієнтованої на розвиток людини, підвищенням продуктивності праці та якості медпослуг, формуванням стабільного кадрового потенціалу та зниження ризиків плинності.

У табл. 3.4 подані конкретні заходи, що можуть бути впроваджені у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

Унаслідок реалізації запропонованих заходів формується синергія розвитку і лояльності, що відображається на загальній ефективності медзакладу, якості донорських послуг і соціальній репутації КНП «ХОЦСК».

Програма удосконалення професійного розвитку та емоційного залучення персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Відповідальні підрозділи	Термін реалізації	Очікувані результати
1. Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій	Регулярне проведення внутрішніх семінарів та вебінарів. Направлення працівників на курси підвищення кваліфікації в обласні та національні медичні центри. Запровадження програми наставництва для молодих фахівців.	Відділ кадрів, головна медсестра, керівники підрозділів	2025-2026 рр.	Зростання професійної компетентності, підвищення впевненості персоналу у власних силах.
2. Кар'єрний розвиток і мотивація	Розробка прозорих критеріїв кар'єрного зростання. Впровадження системи рейтингів та «індивідуальних карт розвитку». Нагородження працівників за професійні досягнення (грамоти, відзнаки).	Адміністрація, HR-служба	Постійно	Збільшення залученості, формування прагнення до професійного вдосконалення.
3. Психологічна підтримка персоналу	Регулярні зустрічі з корпоративним психологом. Проведення антистресових тренінгів і занять із розвитку емоційного інтелекту. Запровадження «днів психологічного добробуту».	Психолог, HR-служба	Щоквартально	Зменшення рівня емоційного вигорання, покращення морального клімату.
4. Формування емоційної залученості	Організація тимблдингів, святкових подій, волонтерських ініціатив. Внутрішня комунікаційна кампанія «Ми – команда донорства» для зміцнення корпоративної ідентичності. Активне залучення працівників до стратегічного планування.	Адміністрація, PR-служба, профспілковий комітет	2025-2027 рр.	Зміцнення командного духу, підвищення рівня довіри між керівництвом і персоналом.
5. Емпатійне та коучингове лідерство	Проведення тренінгів для керівників середньої ланки з тем: «Ефективна комунікація» та «Емоційне лідерство». Наставництво між підрозділами для обміну досвідом. Розвиток лідерської культури відкритого діалогу.	Керівництво закладу, зовнішні тренери	2025-2026 рр.	Поліпшення управлінських комунікацій, підвищення довіри до лідерів.

Метою оцінки ефективності є визначення результативності впроваджених заходів із розвитку внутрішніх комунікацій, професійного вдосконалення та емоційного залучення персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Аналіз проводився за допомогою динамічного порівняння ключових показників до та після реалізації програми, анкетування працівників і експертної оцінки керівників структурних підрозділів.

Для визначення узагальненого рівня лояльності персоналу використано інтегральний підхід, що охоплює три основні компоненти (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рівень лояльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Компонент	Показники оцінювання	Ваговий коефіцієнт
Емоційна лояльність	Задоволеність атмосферою в колективі, довіра до керівництва, почуття гордості за роботу в закладі	0,4
Нормативна лояльність	Усвідомлення значущості роботи, відповідність цінностей працівника цінностям організації	0,3
Поведенкова лояльність	Ініціативність, готовність до додаткової роботи, намір залишатися в колективі	0,3

Загальний індекс лояльності (Іл) розраховується за формулою:

$$I_l = 0,4 E + 0,3 N + 0,3 P, \quad (3.1)$$

де

E – середній бал емоційної лояльності,

N – середній бал нормативної лояльності,

P – середній бал поведінкової лояльності.

Динаміка рівня лояльності персоналу наведено в табл. 3.6. Емоційна лояльність зросла з 54 % до 81 %, що свідчить про покращення морального клімату, підвищення довіри до керівництва та відчуття гордості за приналежність до закладу. Нормативна лояльність підвищилася на 23 %, що вказує на узгодження цінностей працівників із місією організації. Поведінкова лояльність збільшилася з 52 % до 80 %, що демонструє зростання

ініціативності, готовності до співпраці й стабільності кадрового складу.

Таблиця 3.6

Динаміка рівня лояльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Компонент лояльності	До впровадження програми, %	Після впровадження програми, %	Відхилення, ±%
Емоційна лояльність	54	81	+27
Нормативна лояльність	56	79	+23
Поведінкова лояльність	52	80	+28
Інтегральний індекс лояльності (Іл)	54,0	80,0	+26,0

Загальний інтегральний індекс лояльності зріс на 26 %, що підтверджує високу ефективність розробленої програми внутрішніх комунікацій, корпоративної культури та професійного розвитку.

Розвиток лояльності персоналу у медзакладах має не лише соціально-психологічний, а й економічний ефект, який проявляється у скороченні плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці, зменшенні витрат на адаптацію нових працівників та покращенні якості медичних послуг.

Економічна ефективність оцінюється за основними показниками, що представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Основні показники економічної ефективності

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
1. Економія витрат від зниження плинності кадрів	$E_1 = (\Pi_0 - \Pi_1) \setminus B_a$	де Π_0 і Π_1 – плинність кадрів до та після програми; B_a – середні витрати на адаптацію нового працівника
2. Приріст продуктивності праці	$E_2 = (Q_1 - Q_0) \setminus N$	де Q_1 і Q_0 – продуктивність до і після впровадження; N – чисельність персоналу
3. Загальний економічний ефект	$E_3 = E_1 + E_2 - B_n$	де B_n – витрати на реалізацію програми

Вихідні дані для розрахунку ефективності розробленої програми внутрішніх комунікацій, оргкультури та професійного розвитку на основі

внутрішніх оцінок КНП «ХОЦСК» наведено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку ефективності розробленої програми

Показник	До програми	Після програми
Кількість працівників, осіб	124	124
Плинність кадрів, %	18	9
Середні витрати на адаптацію нового працівника, грн	18000	–
Продуктивність праці, % виконання плану	94	102
Витрати на реалізацію програми, грн	–	180000

Розрахунок економічного ефекту.

Економія від зниження плинності кадрів:

$$E_1 = (18 - 9)\% \cdot 120 \cdot 18000 / 100 = 194400 \text{ грн}$$

Приріст продуктивності праці:

$$E_2 = (102 - 94)\% \cdot 120 \cdot 18000 / 100 = 172800 \text{ грн}$$

Загальний економічний ефект:

$$E_3 = 194400 + 172800 - 180000 = 187200 \text{ грн.}$$

Показники ефективності згруповані в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності ефективність розробленої програми внутрішніх комунікацій, корпоративної культури та професійного розвитку

Показник	Значення
Загальний економічний ефект, грн	187200
Рентабельність програми, %	$(187200 / 180000) \cdot 100 = 104 \%$
Термін окупності програми	0,96 року

За результатами виконаної економічної оцінки ефективності програми встановлено, що загальний економічний ефект становить 187,2 тис. грн, рентабельність програми – 104 %, термін окупності – менше одного року. Це свідчить про економічну доцільність та стійкість розроблених ініціатив.

Впровадження програми дозволяє очікувати зниження плинності кадрів удвічі, зростання продуктивності праці на 8 %, а також підвищення рівня задоволеності працівників роботою та атмосферою в колективі.

Отримані результати свідчать, що запропонована програма не лише підвищила емоційну та поведінкову лояльність персоналу, а й забезпечила економічний ефект у вигляді:

- зменшення витрат на підбір та адаптацію нових працівників;
- зростання продуктивності праці;
- скорочення втрат робочого часу через зниження конфліктності;
- покращення якості виконання професійних обов'язків.

Таким чином, програма підвищення лояльності персоналу КНП «ХОЦСК» є економічно доцільною, рентабельною та може бути рекомендована до впровадження як постійний елемент кадрової політики закладу.

Отже, підвищення лояльності персоналу є стратегічним напрямом розвитку КНП «Хмельницький обласний центр служби крові», який забезпечує не лише соціальну стабільність колективу, а й економічну ефективність функціонування закладу. Розроблена програма може бути використана як модельна система управління персоналом у медустановах обласного рівня.

ВИСНОВКИ

1. Лояльність персоналу є складним соціально-психологічним феноменом, що поєднує емоційне, поведінкове та ціннісне ставлення працівника до організації. Вона проявляється у відданості працівників цілям закладу, бажанні підтримувати його імідж, готовності залишатися в колективі навіть за наявності альтернативних варіантів працевлаштування. У медустановах лояльність набуває особливої ваги, оскільки безпосередньо впливає на якість медичних послуг, рівень довіри пацієнтів і професійне благополуччя працівників.

У теоретичному аспекті лояльність персоналу розглядається як багаторівневе явище, що складається з емоційної, поведінкової, ціннісної та інструментальної компонент. Її формування визначається комплексом внутрішніх (система мотивації, стиль керівництва, оргкультура, клімат у колективі) і зовнішніх факторів (економічна стабільність, престиж професії, законодавчі умови праці). Отже, управління лояльністю персоналу має бути стратегічним завданням менеджменту медзакладів, зорієнтованим на гармонізацію інтересів працівника та організації.

2. Досвід розвинених країн свідчить, що забезпечення лояльності медичного персоналу можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує економічну, соціально-психологічну та культурну складові. Зарубіжна практика акцентує увагу на програмах благополуччя працівників, підтримці балансу між роботою і життям, розвитку культури довіри, участі персоналу в управлінні та моральному визнанні досягнень.

В Україні формування лояльності медпрацівників перебуває на стадії становлення. Позитивні приклади демонструють ті заклади, які впроваджують інноваційні *HR*-технології, корпоративні заходи та системи нематеріальної мотивації. Узагальнення досвіду показує, що ключовими чинниками підвищення лояльності є розвиток професійних компетенцій, створення позитивного морально-психологічного клімату та підтримка почуття

значущості кожного працівника в колективі.

3. Проведений аналіз показав, що кадровий потенціал КНП «ХОЦСК» є достатнім для виконання основних функцій, проте має низку проблем, зокрема, нестачу лікарів-спеціалістів, часткову бюрократизацію управління, недостатню систему внутрішньої комунікації та ознаки емоційного вигорання. Незважаючи на це, загальний рівень укомплектованості персоналом є високим (понад 86 %), що свідчить про стабільність і функціональну здатність закладу.

Соціально-психологічний клімат у колективі загалом сприятливий. Там переважає взаємоповага, підтримка між колегами, почуття командності. Водночас виявлено обмежену комунікацію між адміністрацією та працівниками нижчої ланки, недостатнє моральне стимулювання й низький рівень визнання досягнень. Це свідчить про необхідність підсилення нематеріальної мотивації, розвитку оргкультури й створення умов для емоційного благополуччя працівників.

4. Результати діагностики лояльності персоналу КНП «ХОЦСК» показали середній рівень інтегрального показника (3,67 бала). Найвищим є рівень емоційної лояльності, що свідчить про позитивне ставлення працівників до професії та місії закладу. Водночас інструментальна й нормативна складові залишаються помірними через недостатнє матеріальне стимулювання, відсутність чітких механізмів кар'єрного зростання та слабкий розвиток внутрішніх комунікацій.

Ключовими факторами, що знижують лояльність, є обмежені можливості професійного розвитку, ознаки емоційного вигорання, нечітка система оцінювання праці та відсутність регулярного зворотного зв'язку з керівництвом. Для підвищення рівня відданості доцільно впровадити системний моніторинг задоволеності працівників, удосконалити комунікаційні канали, запровадити моральне стимулювання та програми психологічної підтримки персоналу.

5. Для підвищення лояльності персоналу доцільно реалізувати комплексну програму, що поєднує заходи з нематеріальної мотивації,

професійного розвитку, удосконалення умов праці та розвитку корпоративної культури. Серед ключових напрямів – запровадження системи морального визнання досягнень, регулярних тренінгів, корпоративних подій і відкритих комунікацій між адміністрацією та працівниками.

Очікуваними результатами впровадження таких заходів є підвищення емоційної залученості персоналу, зростання довіри до керівництва, зміцнення командної єдності та формування позитивного іміджу КНП «ХОЦСК» як привабливого роботодавця. Комплексна політика управління лояльністю сприятиме зниженню плинності кадрів, покращенню якості медпослуг і забезпеченню сталого розвитку організації.

6. Розроблена програма розвитку внутрішніх комунікацій передбачає створення ефективних каналів обміну інформацією, формування відкритого управлінського стилю та залучення персоналу до ухвалення рішень. Вона спрямована на зміцнення довіри, покращення морально-психологічного клімату та розвиток партнерських відносин у колективі.

Запропоновані заходи з формування корпоративної культури – розроблення Кодексу етики, проведення корпоративних подій, підтримка волонтерських ініціатив, система наставництва – сприятимуть формуванню спільних цінностей і підвищенню почуття належності до організації. Реалізація програми забезпечить зростання рівня лояльності персоналу, зміцнення іміджу закладу та створення сприятливих умов для сталого професійного розвитку працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т. П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. К.: НІСД, 2012. 35 с.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. URL: http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya
3. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216-224.
4. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 73-79.
5. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. Харків : ХНАДУ, 2013. Вип. 22. С. 40-51.
6. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
7. Вітчизняна служба крові у системі світових координат. URL: <http://www.vz.kiev.ua/vitchiznyana-sluzhba-krovi-u-sistemi-svitovix-koordinat/>
8. Грабовський В. А., Клименко П. М.. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>
9. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
10. ДонорUA – автоматизована система рекрутингу та управління донорами крові. URL: <https://donor.ua/about>

11. Донорство крові та її компонентів. URL: <https://phc.org.ua/promociya-zdorovya/donorstvo-krovi-ta-ii-komponentiv>
12. Донорська кров: порятунок чи небезпека. URL: <http://vidomosti-ua.com/newspaper/44793>.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Єфіменко А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. 12(2). С. 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428>
15. Жуковська В., Миколайчук І., Леонтєва А., Абраменко Д. Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2024. 4(29). С. 113-124. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.315376](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315376)
16. Звіти про роботу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Хмельницький.
17. Ільющенкова К.О. Тенденції і юридичні моделі донорства крові в Україні та зарубіжних країнах: порівняльно-правова характеристика. *Право і суспільство*. 2016. № 1 (2). С. 42-48. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2016/1_2016/part_2/10.pdf
18. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
19. Крисько Ж. Реформування закладів охорони здоров'я в Україні в контексті децентралізації. *Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи* : перспективи та загрози : Дев'яті регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль-Вишнівець, 20-21 жовт. 2015 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 199-202.
20. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. URL:

<http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/248>

- 21.Крисько Ж.Л., Лука І.І. Проблеми кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції* [м. Полтава, березень 2021 р.]. Полтава. 2021. Ч. 2. С. 97-99.
- 22.Круп'як Л. Б, Круп'як І. Й.. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). С. 118-121.
- 23.Мігус І. П., Черненко С. А. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 11. С. 24- 27.
- 24.Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. д.е.н. М. М. Шкільняка, д.е.н. Т. Л. Желюк. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
- 25.Нагірна О. О. Фактори лояльності персоналу комерційних організацій. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. Вип. 28. С. 243-252.
- 26.Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. Дата оновлення: 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
- 27.Офіційний сайт Асоціації служби крові України. URL: <https://asku.ucoz.ua>
- 28.Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр служби крові». URL: <https://st-donor.lic.org.ua>
- 29.Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL:

<https://moz.gov.ua>

- 30.Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL:
<https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
- 31.Офіційний сайт Центру медичної статистики МОЗ України. URL:
<http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>
- 32.Пилат Н. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2019. 10. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2010-10.%p>
- 33.Погоріляк Р. Ю., Слабкий Г. О. Характеристика кадрового потенціалу системи охорони здоров'я на сучасному етапі на регіональному рівні *Вісник проблем біології і медицини*. 2019. Вип. 1, том 1 (148). С. 313-317.
- 34.Поплавська А. П. Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 64-71.
- 35.Попович Т. М., Крисько Ж. Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Желюк Т. Л., Шкільняка М. М. Тернопіль, Крок. 2020. С.261-293.
- 36.Порівняльна статистика донорства в Україні і світі. URL:
<https://donor.ua/pages/2276>
- 37.Про затвердження деяких нормативно-правових актів з питань створення та підтримки системи якості в суб'єктах системи крові:: Наказ МОЗ України від 09.03.2010 р. № 211. URL:
https://ips.ligazakon.net/document/view/re17663?an=351&ed=2023_09_06
- 38.Про затвердження інструкцій, регламентуючих діяльність закладів служби крові України: Наказ МОЗ України від 05.07.1999 р. № 164. URL:
<https://ips.ligazakon.net/document/MOZ2277>
- 39.Про затвердження Положення для установи переливання крові (щодо організації управління системою якості і безпеки донорської крові та її компонентів): Наказ МОЗ України від 14.12.2010 р. № 1112. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-11#Text>

40. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 року № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-п#Text>
41. Про затвердження форм медичної облікової документації, що використовується в закладах служби крові: Наказ МОЗ України від 07.07.2003 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0301282-03#Text>
42. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 95-98.
43. Сайт платформи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua>
44. Служба крові: чи готова Україна перейняти європейський досвід. URL: <http://www.apteka.ua/article/342438>
45. Статистика донорства крові в Україні. URL: <https://donor.ua/pages/2277>
46. Статут КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Хмельницький. 2019. 17 с.
47. Структура Служби крові України. URL: <http://asku.ucoz.ua/index/0-9>
48. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.
49. Шуляк С. В. Інноваційне управління персоналом в контексті реформування фінансової системи охорони здоров'я України. *Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку*. Матеріали доповідей ІХ Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 20-21 листопада 2025 р.). Миколаїв: МНАУ.
50. Шуляк С. В. Сучасні технології оцінювання персоналу як інструмент підвищення лояльності працівників у медзакладах. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали доповідей VIII Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.). Полтава: ПДАУ.