

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «Управління персоналом в медичному закладі»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕТ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



Олег СКІБО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент ЗВО, доцент кафедри
економічної теорії та
міжнародної економіки
Харківський національний університет
міського господарства
імені О. М. Бекетова

Ольга ЯРМАК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Адміністративний менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«07» грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Скібо Олега Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління персоналом в медичному закладі»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

«15» жовтня 2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити теоретичні основи управління персоналом у медичних закладах; описати фактори, що впливають на ефективність управління персоналом у медичних закладах; дати характеристику медичному закладу та структурі персоналу ТОВ клініка «Life Park»; провести оцінку динаміки кадрових змін та оплати праці у клініці «Life Park» в умовах кризових обставин запровадити модернізацію кадрової політики медичного закладу: оптимізувати оплату праці та умов контрактів; реалізувати процес залучення персоналу до удосконалення організаційної діяльності клініки

4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи |
|-------|---|
| 1 | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою. |
| 2 | Робота над теоретичним розділом. |
| 3 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. |
| 4 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи. |
| 5 | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел. |
| 7 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування. |
| 8 | Подання роботи на кафедру |

5. Дата видачі завдання «03» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Олег СКІБО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми



Лариса ТЄШЕВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-------|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ | 8 |
| 1.1 Теоретичні основи управління персоналом у медичних закладах .. | 8 |
| 1.2 Фактори, що впливають на ефективність управління персоналом у медичних закладах | 16 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЛІНІКА LIFE PARK» | 27 |
| 2.1 Характеристика медичного закладу та структура персоналу ТОВ «КЛІНІКА LIFE PARK» | 27 |
| 2.2 Оцінка та динаміка кадрових змін та оплати праці у клініці «Life Park» в умовах кризових обставин | 35 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ КЛІНІКА «LIFE PARK» | 48 |
| 3.1 Модернізація кадрової політики медичного закладу: оптимізація оплати праці та умов контрактів | 48 |
| 3.2 Реалізація процесу залучення персоналу до удосконалення організаційної діяльності клініки | 60 |
| ВИСНОВКИ | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 70 |

ВСТУП

В умовах розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні та зростання конкуренції між закладами охорони здоров'я особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Для медичних закладів недержавної форми власності управління кадрами виходить за рамки лише адміністративних функцій і стає ключовим інструментом забезпечення якості обслуговування, утримання пацієнтів та досягнення конкурентних переваг. Кваліфікований і мотивований персонал є основою для забезпечення високого рівня медичних послуг, що підвищує репутацію закладу та його привабливість на ринку.

Сьогодні приватні медичні установи зіштовхуються з низкою викликів: зростанням очікувань пацієнтів, швидкими змінами в законодавстві, необхідністю адаптуватися до нових фінансових умов і впровадженням сучасних технологій. Крім того, медичні працівники все частіше стикаються з проблемами професійного вигорання, підвищеним робочим навантаженням і необхідністю постійного підвищення кваліфікації. Враховуючи ці фактори, ефективне управління персоналом стає не лише інструментом оптимізації роботи закладу, а й важливим елементом його довгострокової стратегії розвитку.

Управління персоналом у приватному медичному закладі має свої особливості та виклики, пов'язані з потребою забезпечити високу якість медичних послуг за умов конкуренції та обмежених ресурсів. На відміну від державних установ, приватні заклади повинні швидко адаптуватися до змін попиту та працювати на основі ринкових принципів. Це вимагає від керівництва застосування ефективних методів мотивації персоналу, побудови системи внутрішнього навчання та розвитку, а також збереження ключових фахівців від переходу до конкурентів. Високий рівень сервісу та довіра пацієнтів формуються через професіоналізм і залученість працівників, що підкреслює значення продуманої кадрової політики.

Сучасні тенденції на ринку медичних послуг показують, що пацієнти надають перевагу закладам, які можуть забезпечити не лише професійну

допомогу, а й комфортний сервіс, швидкість обслуговування та індивідуальний підхід. Успіх у досягненні цих цілей залежить від управління персоналом, зокрема від здатності керівництва створювати умови для розвитку працівників, підтримувати їх мотивацію та попереджати вигорання, тому дана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ефективних підходів до управління персоналом у медичному закладі недержавної форми власності та розробка практичних рекомендацій для підвищення продуктивності й мотивації працівників. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- 1) визначити теоретичні основи управління персоналом у медичних закладах;
- 2) описати фактори, що впливають на ефективність управління персоналом у медичних закладах;
- 3) дати характеристику медичному закладу та структурі персоналу ТОВ клініка «Life Park»;
- 4) провести оцінку динаміки кадрових змін та оплати праці у клініці «Life Park» в умовах кризових обставин
- 5) запровадити модернізацію кадрової політики медичного закладу: оптимізувати оплату праці та умов контрактів;
- 6) реалізувати процес залучення персоналу до удосконалення організаційної діяльності клініки

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у медичних закладах недержавної форми власності.

Предметом дослідження є організаційні підходи, методи мотивації та інструменти управління, що впливають на продуктивність і якість роботи персоналу в приватних медичних установах.

Методи дослідження включають аналіз наукових джерел та публікацій, що дозволяє вивчити сучасні теоретичні підходи до управління персоналом у сфері охорони здоров'я. SWOT-аналіз застосовуватиметься для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на кадрове управління. Інтерв'ю та опитування

працівників медичних закладів допоможуть ідентифікувати ключові виклики та потреби персоналу. Порівняльний аналіз надасть можливість дослідити практики управління персоналом у різних приватних медичних установах, що сприятиме пошуку ефективних рішень для підвищення мотивації та продуктивності працівників.

Наукова новизна роботи полягає у врахуванні специфіки управління персоналом у медичних закладах недержавної форми власності:

- 1) визначено процес управління персоналом у медичних закладах під час воєнного конфлікту в Україні;
- 2) запропоновано заходи модернізації оплати праці лікарів та персоналу відділу маркетингу та розвитку
- 3) розроблено модель інтеграції лікарів і відділу маркетингу та розвитку клініки «Life Park».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Перший розділ присвячено теоретичним аспектам управління персоналом у сфері охорони здоров'я та специфіці недержавних медичних закладів. У другому розділі буде проведено аналіз управлінських процесів та організації роботи з персоналом на прикладі конкретного медичного закладу. У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успіху медичних закладів недержавної форми власності. Удосконалення системи мотивації, розвиток працівників та створення сприятливого робочого середовища дозволяють не лише підвищити якість обслуговування, а й забезпечити стійкість закладу в умовах постійних змін та високої конкуренції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

1.1 Теоретичні основи управління персоналом у медичних закладах

Управління є невід'ємною частиною будь-якої організації, і його роль у медичних закладах недержавної форми власності особливо важлива. Це поняття охоплює всі аспекти діяльності, пов'язані з досягненням стратегічних цілей через ефективну організацію ресурсів, зокрема людських. Управління включає в себе не лише планування і контроль, а й координацію дій різних підрозділів для забезпечення злагодженої роботи організації. Основною метою управління є досягнення максимальної ефективності, що в умовах сучасної конкуренції є критично важливим.

Одна з ключових характеристик управління – це його цілеспрямованість. Кожне управлінське рішення має бути орієнтоване на досягнення конкретних результатів, що дозволяє медичному закладу підвищувати якість обслуговування пацієнтів та вдосконалювати внутрішні процеси. Це вимагає від управлінців чіткого розуміння мети, до якої прагнуть, і стратегії, якою вони можуть досягти цих цілей. Керівництво повинно постійно адаптувати свої плани у відповідь на зміни в середовищі, що робить управління динамічним процесом.

Крім того, управління характеризується системністю. Це означає, що всі елементи організації повинні бути взаємопов'язаними та функціонувати як єдине ціле. У медичному закладі, де різні відділи, такі як адміністрація, медичний персонал, фінансовий відділ та інші, виконують специфічні завдання, важливо, щоб їх дії були координовані та спрямовані на досягнення загальної мети. Недостатня інтеграція між підрозділами може призвести до неефективності та зниження якості послуг.

Наступною важливою характеристикою управління є контроль, який дозволяє оцінювати ефективність виконання завдань і досягнення цілей. У

медичних закладах це включає в себе моніторинг процесів надання медичних послуг, оцінку задоволеності пацієнтів та аналіз внутрішніх показників. Регулярний контроль дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і вживати необхідних заходів для їх вирішення, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність закладу.

Не менш важливою характеристикою управління є інтегративність. Це означає, що управлінські рішення повинні враховувати різні аспекти діяльності організації та бути сприйнятими всіма членами команди. У медичному закладі, де кожен працівник має свій внесок у загальний результат, важливо забезпечити, щоб усі були зацікавлені у досягненні спільної мети. Це передбачає активне залучення співробітників до процесу управління, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності.

Таким чином, управління в медичних закладах недержавної форми власності є складним і багатогранним процесом, що вимагає високих компетенцій від керівництва. Успішне управління людськими ресурсами, стратегічне планування, контроль і координація дій усіх підрозділів – це те, що забезпечує конкурентоспроможність закладу в умовах сучасного ринку медичних послуг. У цьому контексті управління персоналом стає не лише питанням організації праці, а й стратегічним інструментом для досягнення успіху в медичній сфері.

Управління персоналом є важливою складовою загального процесу управління в організації. Це поняття охоплює всі аспекти, пов'язані з роботою з людським капіталом, який, як уже зазначалося, є ключовим чинником успіху будь-якої установи, зокрема медичного закладу. Управління персоналом передбачає не лише набір і підбір кадрів, а й їх навчання, розвиток, оцінку, мотивацію та утримання в організації.

Сучасні підходи до управління персоналом акцентують увагу на стратегічному плануванні, яке дозволяє організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це особливо актуально для медичних закладів недержавної форми власності, де конкуренція за пацієнтів і постійні зміни у законодавстві зумовлюють необхідність швидкої адаптації. Управління

персоналом має бути інтегрованим у загальну стратегію розвитку медичного закладу, що дозволяє досягти поставлених цілей та підвищити якість медичних послуг.

Основна мета управління персоналом у медичних закладах полягає у формуванні висококваліфікованої команди спеціалістів, здатних виконувати завдання на найвищому професійному рівні. Для досягнення цієї мети необхідно створити ефективну систему підбору, навчання та розвитку кадрів, яка відповідає специфіці медичної сфери та вимогам сучасного ринку.

Процес підбору кадрів вимагає глибокого аналізу потреб медичного закладу та формування чітких критеріїв для відбору кандидатів. Важливо, щоб ці критерії включали не лише професійні знання та досвід, але й особистісні якості, такі як стресостійкість, здатність до швидкого прийняття рішень та готовність до роботи в команді. У зв'язку з підвищеними вимогами до медичних працівників, важливо залучати кандидатів, які мають потенціал для розвитку і навчання.

Навчання та професійний розвиток кадрів є наступним ключовим етапом у системі управління персоналом. У медичних закладах слід впроваджувати програми безперервного навчання, які не лише поглиблюють технічні знання, але й сприяють розвитку м'яких навичок. Комунікація, емпатія та вміння працювати в команді є критично важливими для надання якісної медичної допомоги. Взаємодія між медичними працівниками, а також з пацієнтами, вимагає високого рівня емоційного інтелекту, який можна розвивати через тренінги та семінари.

Крім того, важливо створити сприятливу атмосферу для професійного зростання, де працівники відчують підтримку з боку керівництва і колег. Це може включати регулярні оцінювання ефективності, зворотний зв'язок та можливості для кар'єрного зростання. Забезпечення таких умов допомагає мотивувати працівників до вдосконалення своїх навичок та підвищення загальної продуктивності медичного закладу.

Загалом, мета управління персоналом у медичних закладах полягає не лише в забезпеченні якісного виконання поточних завдань, але й у формуванні сталого кадрового потенціалу, який готовий до реагування на виклики сучасної медицини

та забезпечення високих стандартів медичної допомоги. Таким чином, системний підхід до підбору, навчання та розвитку кадрів сприяє створенню команди професіоналів, здатних ефективно реагувати на потреби пацієнтів та виклики, що виникають у процесі надання медичних послуг.

Управління персоналом також включає в себе створення сприятливого робочого середовища, яке забезпечує високу мотивацію працівників. У медичних закладах, де персонал часто стикається з професійним вигоранням і стресом, необхідно розробити ефективні механізми підтримки та заохочення. Це може включати в себе різні програми розвитку кар'єри, гнучкі графіки роботи, а також системи винагороди за досягнення.

Додатково, управління персоналом передбачає постійний моніторинг та оцінку результатів діяльності працівників. Це дозволяє не лише виявляти сильні та слабкі сторони команди, а й своєчасно вживати заходів для підвищення ефективності роботи. В умовах медичного закладу важливо, щоб система оцінки відповідала специфіці роботи, враховувала досягнення цілей закладу та потреби пацієнтів.

Таким чином, управління персоналом у медичних закладах є комплексним процесом, що включає планування, підбір, навчання, мотивацію та оцінку працівників. Це важлива складова стратегічного розвитку закладу, яка забезпечує не лише успішну діяльність організації, а й підвищення якості надання медичних послуг. Ефективне управління персоналом стає запорукою конкурентоспроможності та успішності медичних закладів в умовах сучасного ринку.

Специфіка управління персоналом у медичних закладах під час воєнного конфлікту між Росією та Україною визначається необхідністю оперативно реагувати на зміни, що виникають у сфері охорони здоров'я, у зв'язку зі змінами в обсягах медичних послуг та кадровому складі. В умовах збройного конфлікту, особливо в Україні, медичні заклади стикаються з новими викликами, які вимагають адаптації управлінських стратегій та оперативних рішень.

Перш за все, ситуація на фронті і потік внутрішньо переміщених осіб впливають на зростання запитів на медичні послуги. Ці зміни можуть бути непередбачуваними, тому медичні установи повинні бути готовими до швидкого збільшення навантаження на своїх працівників. Це, в свою чергу, вимагає не лише термінового підбору кваліфікованих кадрів, але й швидкого навчання нових працівників, аби вони змогли пристосуватися до специфіки надання медичної допомоги в умовах підвищеного стресу.

Крім того, важливим аспектом є забезпечення кадрової стабільності в умовах воєнного конфлікту. Плинність кадрів може бути наслідком як еміграції медичних працівників, так і психологічного стресу, з яким вони стикаються через постійний ризик і невизначеність. Це ставить перед управлінцями завдання не лише збереження існуючих кадрів, але й створення умов для їх підтримки та розвитку. Забезпечення психологічної підтримки, організація тренінгів для підвищення стресостійкості, а також створення сприятливого робочого середовища стають критично важливими для підтримки мотивації медичних працівників.

Зважаючи на специфіку війни, управління персоналом також передбачає адаптацію до нових умов роботи. Медичні працівники повинні мати змогу працювати в умовах невизначеності, часто стикаючись із змінами в організаційних структурах та процедурах надання допомоги. Це вимагає від керівників здатності швидко ухвалювати рішення, організовувати команди та координувати роботу в умовах обмежених ресурсів.

У результаті специфіка управління персоналом у медичних закладах під час воєнного конфлікту вимагає зосередження на гнучкості, адаптивності та готовності до швидкої реакції на зовнішні виклики. Стратегії управління мають бути орієнтовані не лише на виконання поточних завдань, але й на довгострокове планування, яке враховує нестабільність середовища, в якому функціонують медичні установи. Таким чином, ефективне управління персоналом у цей складний період є ключовим фактором для забезпечення якості медичних послуг та стабільності роботи закладів охорони здоров'я.

Важливо також зазначити, що кадрове управління в медичних закладах стає ще більш чутливим до впливу зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, реформи системи охорони здоров'я та нові моделі фінансування. У ці складні часи особливо важливо впроваджувати ефективні стратегії, які дозволять не лише утримувати наявних працівників, але й залучати нових. Адаптація та навчання кадрів у медичних закладах стають критично важливими, оскільки медичні працівники повинні бути готові до специфіки надання допомоги у військових умовах, зокрема, володіти навичками надання першої допомоги та психологічної підтримки.

Додатковою складністю є те, що медичні працівники стикаються з професійним вигоранням через високі навантаження та емоційний тиск. Управлінці мають розробити системи підтримки та мотивації, які допоможуть зберегти моральний дух команди. Це може включати не лише фінансові стимули, але й психологічну допомогу, гнучкі графіки роботи та програми, спрямовані на підтримку командного духу. Управлінці в медичних закладах повинні вжити термінових заходів для розробки систем підтримки та мотивації, які сприятимуть збереженню морального духу команди. Це може включати створення програм, що забезпечують психологічну допомогу, такі як регулярні консультації з психологами чи тренінги з розвитку стресостійкості. Важливим аспектом є також організація гнучких графіків роботи, що дозволяють працівникам знаходити баланс між професійними обов'язками та особистим життям, зменшуючи таким чином ризик вигорання.

Усе це свідчить про те, що управління персоналом у медичних закладах під час воєнного конфлікту – це складний, багатогранний процес, що вимагає зосередження на потребах працівників, адаптації до змінюваних умов і використання інноваційних підходів для забезпечення якісного медичного обслуговування населення. У результаті, ефективне управління персоналом стає запорукою стійкості медичних закладів і їхньої здатності відповідати на виклики, які постають у сучасному світі. На рисунку 1.1 представлено схема процесу управління персоналом у медичних закладах під час воєнного конфлікту в Україні.

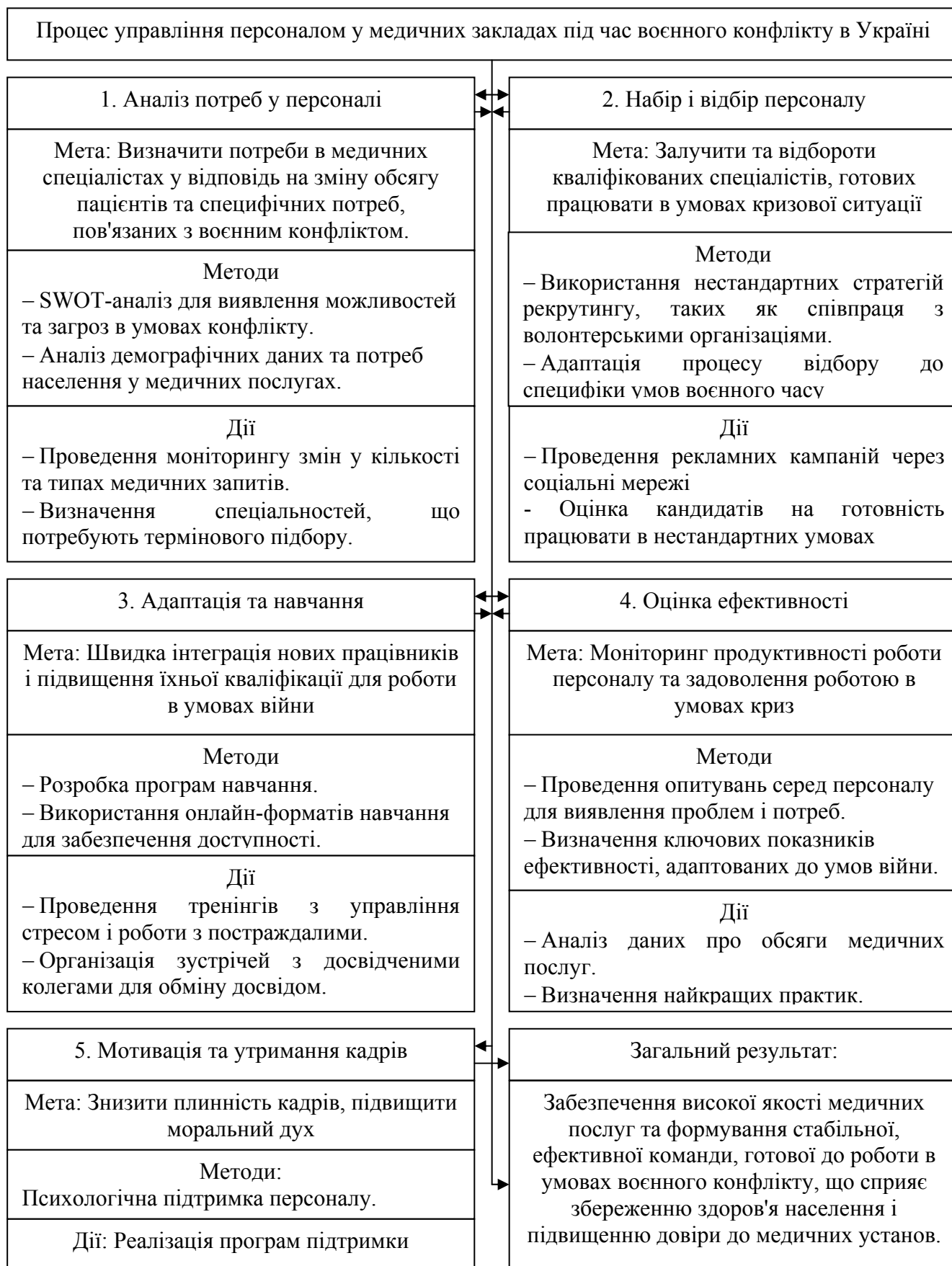


Рис.1.1 - Процес управління персоналом у медичних закладах під час воєнного конфлікту в Україні

Рис.1.1. демонструє специфіку управління персоналом у медичному закладі під час воєнного конфлікту, акцентуючи на важливих аспектах, таких як аналіз потреб, добір кадрів, адаптація, оцінка ефективності та мотивація, всі з яких пов'язані між собою і спрямовані на досягнення єдиного результату.

Під час воєнного конфлікту між Росією та Україною кадрова стратегія медичних закладів зазнала суттєвих змін, які стали відповіддю на нові виклики та обставини. Однією з основних причин змін є необхідність адаптації до зростаючого попиту на медичні послуги в умовах збройного конфлікту, що вимагало від закладів швидкої реакції та гнучкості в управлінні кадрами.

Зміни в кадровій стратегії включають посилення акценту на наборі та збереженні кваліфікованих спеціалістів. Коли традиційні методи підбору кадрів не виправдовують себе, медичні установи почали впроваджувати нові формати рекрутингу, орієнтуючись на фахівців, які можуть швидко інтегруватися в робочий процес і впоратися з підвищеними навантаженнями. У цьому контексті акцентується важливість проведення навчання та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити медичних працівників необхідними навичками, зокрема у сфері надання екстреної допомоги та роботи в стресових умовах.

Крім того, медичні заклади почали активно використовувати технології для оптимізації управлінських процесів. Впровадження електронних систем для управління кадрами дозволяє швидше реагувати на потреби, аналізувати навантаження та формувати адаптивні графіки роботи. Такі технологічні рішення не лише підвищують ефективність управління, але й полегшують комунікацію між працівниками, що є важливим аспектом у кризових ситуаціях.

Також важливим елементом нової кадрової стратегії стало підвищення уваги до добробуту працівників. У зв'язку з високим рівнем стресу та професійного вигорання медичні заклади почали впроваджувати програми психологічної підтримки та заходи, спрямовані на збереження морального духу колективу. Це може включати групові тренінги, консультації з психологами та активності для зняття напруги, які допомагають покращити загальну атмосферу в колективі.

У підсумку, кадрова стратегія медичних закладів під час воєнного конфлікту в Україні зазнала глибоких трансформацій, що відображають нові реалії та виклики. Адаптація до цих змін є критично важливою для забезпечення не лише ефективності медичних установ, а й стабільності команди, готової до роботи в умовах невизначеності.

Одним із негативних чинників, що впливають на управління персоналом у медичних закладах під час воєнного конфлікту між Росією та Україною, є значна плинність кадрів. Багато медичних працівників залишають свої посади, що пов'язано не лише з високими навантаженнями, але й з невизначеністю в умовах війни. Таке явище створює додатковий тягар для закладів, які змушені постійно шукати нових спеціалістів для заміщення вакансій, що негативно впливає на стабільність роботи та якість надання медичних послуг.

Крім того, обмеженість персоналу для найму ускладнює ситуацію. Зростаюча потреба в медичних працівниках у поєднанні з обмеженим колом кандидатів, готових працювати в умовах війни, призводить до зниження конкуренції на ринку праці. Багато молодих спеціалістів залишають країну або змушені шукати більш безпечні варіанти працевлаштування, що ускладнює закладам пошук кваліфікованих кадрів. Це підвищує навантаження на вже існуючих працівників, що, у свою чергу, може спричинити ще більшу плинність кадрів та професійне вигорання.

Таким чином, ці фактори створюють складну ситуацію для управління персоналом у медичних закладах, вимагаючи від керівництв нових підходів до утримання кадрів, адаптації до змінюваних умов і забезпечення стабільної роботи медичних установ в умовах кризи.

1.2 Фактори, що впливають на ефективність управління персоналом у медичних закладах

Ефективність – це складне і багатогранне поняття, яке відображає здатність системи досягати поставлених цілей з найменшими витратами ресурсів. Вона є

важливим критерієм оцінки діяльності організацій у різних сферах, включаючи економіку, управління, освіту та медицину. У загальному розумінні ефективність може бути визначена як співвідношення результатів до витрат, що забезпечують ці результати.

У контексті управління персоналом, ефективність стосується здатності організації оптимально використовувати свої людські ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це передбачає комплексний підхід, що включає в себе як кількісні, так і якісні показники. Кількісні показники, такі як продуктивність працівників, визначаються обсягом виконаної роботи та кількістю наданих послуг, але це лише частина загальної картини. Якість виконуваної роботи є не менш важливим аспектом, адже саме вона безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та репутацію організації.

Задоволеність співробітників також є критично важливим чинником ефективності управління персоналом. Коли працівники відчують себе цінуваними і підтримуваними, їхня мотивація та залученість до роботи значно зростають. Високий рівень мотивації стимулює ініціативність, творчість та бажання працювати на досягнення загальних цілей. Додатково, здатність співпрацювати в команді грає ключову роль у створенні продуктивного робочого середовища. Ефективна командна взаємодія дозволяє не лише розподілити навантаження, але й досягти кращих результатів завдяки синергії знань та навичок усіх учасників.

Ефективне управління персоналом не тільки сприяє підвищенню результативності організації, але й значно покращує моральний дух команди. Коли працівники бачать, що їхні зусилля приносять результати, вони відчують більшу задоволеність своєю роботою, що, в свою чергу, знижує ймовірність плинності кадрів. Це важливо, оскільки зниження плинності кадрів економить ресурси організації, зменшуючи витрати на підбір та навчання нових співробітників, а також дозволяє зберегти досвід і знання в команді.

Отже, ефективність управління персоналом є критично важливим аспектом успіху будь-якої організації, оскільки вона визначає здатність підприємства до

адаптації, інновацій та досягнення стратегічних цілей у динамічному та часто непередбачуваному середовищі.

У медичних закладах ефективність управління персоналом має особливе значення, оскільки вона безпосередньо впливає на якість медичних послуг і, як наслідок, на здоров'я та добробут пацієнтів. У цьому контексті ефективність можна оцінювати через різні аспекти, які наведено на рисунку 1.2.



Рис.1.2 - Фактори ефективності управління персоналом у медичних закладах

Джерело: складено автором на основі [22; 39; 41]

Таким чином, ефективність управління персоналом у медичних закладах є важливим чинником, який безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Для досягнення високої ефективності необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на роботу закладу, та постійно шукати нові шляхи для покращення управлінських процесів.

Продуктивність працівників вимірюється через обсяг виконаної роботи, кількість наданих медичних послуг, а також якість цих послуг. У медичних закладах, де результати безпосередньо впливають на здоров'я пацієнтів, висока продуктивність є показником не лише ефективного управління кадрами, але й загальної здатності організації досягати своїх цілей.

Одним із ключових аспектів підвищення продуктивності є належний підбір кадрів, що відповідають специфіці та потребам закладу. Правильне визначення компетенцій, необхідних для виконання медичних послуг, дозволяє забезпечити не тільки відповідність між вимогами посади та професійними якостями працівників, але й створює сприятливе середовище для їхнього розвитку.

Для підвищення продуктивності важливе також проведення регулярного навчання і розвитку кадрів. Це може включати як формальні навчальні програми, так і неформальне навчання, таке як обмін досвідом між колегами, участь у професійних конференціях та семінарах. Постійне підвищення кваліфікації дозволяє медичним працівникам залишатися в курсі нових методів лікування та інновацій у галузі охорони здоров'я, що, в свою чергу, підвищує якість надання послуг.

Окрім того, продуктивність безпосередньо пов'язана з робочим середовищем та умовами праці. Чистота приміщень, доступ до необхідних матеріалів і обладнання, а також наявність технологічних інструментів, які спрощують виконання задач, здатні значно підвищити ефективність роботи медичного персоналу. Забезпечення комфортних умов праці, включаючи гнучкі графіки роботи, може також сприяти зменшенню стресу та підвищенню загальної продуктивності.

Не менш важливою є мотивація працівників. Вона може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Фінансові стимули, такі як премії та надбавки, здатні значно підвищити продуктивність, але також важливими є визнання та підтримка з боку керівництва. Створення культури позитивного підкріплення, де досягнення працівників відзначаються, може збільшити їхню відданість організації та стимулювати досягнення кращих результатів.

У результаті, продуктивність працівників є інтеграційним показником, який відображає не лише індивідуальні досягнення, але й загальну ефективність управління персоналом. Висока продуктивність веде до підвищення якості медичних послуг, що в свою чергу позитивно впливає на репутацію закладу і задоволеність пацієнтів. Таким чином, забезпечення продуктивності медичного персоналу стає ключовим фактором успіху медичних установ в умовах сучасних викликів.

Задоволеність працівників є критично важливим аспектом ефективності управління персоналом у медичних закладах. Вона безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і загальний рівень обслуговування пацієнтів. Коли медичні працівники задоволені своєю роботою, це позитивно відображається на їхній відданості організації та прагненні надавати якісні медичні послуги.

Одним із основних чинників задоволеності є створення сприятливого робочого середовища. Це включає в себе не лише фізичні умови праці, такі як чистота приміщень, доступ до необхідного медичного обладнання і матеріалів, але й емоційний клімат у колективі. Взаємопідтримка, командна робота та відкритість у спілкуванні сприяють формуванню довіри між працівниками і керівництвом, що, у свою чергу, підвищує загальний рівень задоволення.

Важливу роль у забезпеченні задоволеності працівників відіграють можливості для професійного зростання та розвитку. Медичні працівники, які відчувають, що їхній внесок цінується, і які мають можливість навчатися та вдосконалювати свої навички, зазвичай мають вищий рівень задоволеності. Це може включати участь у тренінгах, семінарах, а також програми наставництва, які дозволяють новим працівникам адаптуватися до робочого процесу.

Задоволеність працівників також тісно пов'язана з рівнем компенсації та соціальних гарантій. Конкурентоспроможні зарплати та наявність соціальних пільг, таких як медичне страхування, відпустки та інші бонуси, можуть значно підвищити мотивацію працівників. У часи економічних викликів, особливо в умовах війни, важливо, щоб керівники медичних установ звертали увагу на потреби своїх працівників і забезпечували їх необхідними ресурсами.

Також важливо враховувати психологічний аспект задоволеності. В умовах воєнного конфлікту медичні працівники піддаються значному емоційному тиску. Тому програми психологічної підтримки, які можуть включати консультації з фахівцями або створення груп підтримки, є важливими для збереження морального духу команди. Задоволені працівники, які відчують підтримку з боку колег і керівництва, мають більше шансів залишитися в організації та працювати продуктивніше.

Задоволеність працівників також має безпосередній вплив на якість обслуговування пацієнтів. Дослідження показують, що медичні працівники, які відчують себе задоволеними своєю роботою, частіше надають більш якісні послуги, що призводить до підвищення задоволеності пацієнтів. Таким чином, управління задоволеністю працівників не лише підвищує ефективність роботи закладу, але й позитивно впливає на його репутацію.

Отже, забезпечення задоволеності працівників є важливим аспектом управління персоналом у медичних закладах. Це сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості обслуговування пацієнтів і зниженню плинності кадрів, що є особливо актуальним у контексті сучасних викликів.

Навчання і розвиток медичних працівників є ключовим фактором, що впливає на ефективність управління персоналом у медичних закладах. У швидко змінюваному світі медицини, де нові технології, методики лікування та протоколи постійно вдосконалюються, важливо, щоб медичні спеціалісти мали можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію.

Одним із основних аспектів навчання є доступ до сучасних навчальних програм, які враховують специфіку медичної практики та потреби закладу. Це

можуть бути як внутрішні тренінги, так і зовнішні курси, семінари або вебінари, що дозволяють медичним працівникам отримувати нові знання та навички. Однак навчання не обмежується лише теоретичними знаннями; воно також включає практичні заняття, стажування та симуляційні тренінги, які допомагають працівникам відпрацювати необхідні навички в реальних або близьких до реальних умовах.

У процесі навчання важливо враховувати потреби конкретних спеціалістів. Різні медичні працівники можуть потребувати різних форм навчання, залежно від їхньої спеціалізації та рівня досвіду. Персоналізовані програми навчання, які адаптовані під індивідуальні потреби, можуть значно підвищити ефективність навчального процесу та забезпечити кращі результати в лікуванні пацієнтів.

Окрім підвищення професійних знань, програми навчання також повинні включати розвиток м'яких навичок, таких як комунікація, емоційний інтелект, управління стресом та командна робота. У медичних закладах, де взаємодія між спеціалістами має вирішальне значення, важливо, щоб працівники могли ефективно співпрацювати один з одним, а також з пацієнтами. Розвиток таких навичок може суттєво підвищити якість медичних послуг і покращити взаємини в колективі.

В умовах воєнного конфлікту, зокрема в Україні, навчання та розвиток медичних працівників стає ще більш актуальним. Зростаючі запити на медичні послуги, зміни в технологіях лікування та необхідність швидкої адаптації до нових умов роботи вимагатимуть від медичних працівників постійного вдосконалення своїх навичок. Тому керівники медичних закладів повинні забезпечити умови для безперервного навчання та професійного розвитку, створюючи систему, що підтримує лікарів і медсестер у цей складний період.

Нарешті, важливим елементом навчання і розвитку є оцінка його ефективності. Регулярний моніторинг та аналіз результатів навчальних програм дозволяє визначити їхню результативність та внести необхідні корективи. Це може включати опитування працівників щодо їхнього задоволення програмами

навчання, аналіз покращення в їхній роботі після навчання, а також оцінку впливу на якість обслуговування пацієнтів.

Узагалі, навчання і розвиток є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом у медичних закладах. Це не лише сприяє професійному зростанню медичних працівників, але й підвищує загальний рівень якості медичних послуг, що є особливо важливим у сучасних умовах.

Командна робота є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом у медичних закладах. У сфері охорони здоров'я, де життя пацієнтів може залежати від злагодженої взаємодії між різними спеціалістами, здатність працювати в команді стає критично важливою. Це стосується як лікарів, медсестер, так і інших працівників, які забезпечують пацієнтам належний рівень медичної допомоги.

Перш за все, ефективна командна робота дозволяє медичним працівникам обмінюватися знаннями, досвідом та ідеями. Кожен член команди має свої унікальні навички та компетенції, і їх об'єднання дозволяє розв'язувати складні медичні проблеми більш ефективно. Наприклад, хірурги, анестезіологи, медсестри та реабілітологи повинні працювати спільно, щоб забезпечити успішний результат лікування пацієнта. Чітка комунікація між членами команди сприяє кращому розумінню ролей і відповідальностей, що зменшує ризики помилок і підвищує безпеку пацієнтів.

В умовах воєнного конфлікту, таких як ситуація в Україні, командна робота набуває особливого значення. Швидкі зміни в медичних потребах, наплив пацієнтів та обмежені ресурси вимагають від медичних команд швидкого реагування та адаптації. Це може включати роботу в умовах підвищеного стресу, коли необхідно приймати важливі рішення в обмежений час. У таких ситуаціях команда, яка має налагоджені комунікаційні процеси та взаємну підтримку, може досягти більшої ефективності, ніж індивідуальні спеціалісти.

Щоб забезпечити ефективну командну роботу, управлінці медичних закладів повинні створити середовище, яке сприяє співпраці. Це може включати регулярні командні зустрічі для обговорення проблем і досягнень, проведення

тренінгів з командної взаємодії та розвитку м'яких навичок. Крім того, важливо розвивати культуру довіри та відкритості, де кожен член команди відчуває себе комфортно, висловлюючи свої думки і пропозиції.

Однією з ефективних практик є впровадження міждисциплінарних команд, які складаються з медичних працівників з різними спеціалізаціями. Це не лише покращує обслуговування пацієнтів, але й сприяє розвитку професійних навичок і знань членів команди. Участь у таких командах може підвищити мотивацію працівників, адже вони відчувають свою цінність і значимість в загальному процесі.

Зрештою, результатом ефективної командної роботи є не лише підвищення якості медичних послуг, але й покращення морального духу команди. Коли працівники відчувають підтримку один від одного, їх задоволеність роботою зростає, що, в свою чергу, знижує рівень плинності кадрів. Це особливо актуально в умовах воєнного конфлікту, де медичні працівники можуть відчувати емоційний тягар та стрес.

Отже, розвиток командної роботи в медичних закладах є критично важливим фактором, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, покращення результатів лікування пацієнтів та загальний успіх медичних установ.

Адаптація до змін є ключовим фактором, що впливає на ефективність управління персоналом у медичних закладах, особливо в умовах воєнного конфлікту, як це спостерігається в Україні. У динамічному середовищі охорони здоров'я, де потреби пацієнтів та вимоги до медичних послуг можуть змінюватися практично щодня, здатність медичних установ швидко адаптуватися стає критично важливою.

У контексті війни медичні заклади стикаються з численними викликами, включаючи зміни в обсязі медичних послуг, нестачу ресурсів та значний наплив пацієнтів, багато з яких є постраждалими від бойових дій. Це створює необхідність у гнучкості та готовності до змін не лише в організаційній структурі, але й у кадровій політиці. Наприклад, у разі збільшення кількості травмованих

пацієнтів, медичні заклади повинні бути готові швидко залучати додатковий персонал, включаючи волонтерів, медиків з інших регіонів або навіть закордонних фахівців.

Важливою складовою адаптації є розвиток системи навчання та підготовки персоналу. У медичних закладах має бути реалізована програма, що забезпечує швидке навчання нових кадрів та перепідготовку існуючих співробітників. Це може включати практичні тренінги, симуляції та навчальні курси, спрямовані на розвиток специфічних навичок, які є необхідними в умовах зміненого контексту. Зокрема, навички екстреної медичної допомоги, управління стресом та ефективна комунікація в умовах кризових ситуацій є надзвичайно важливими для підготовки медичного персоналу.

Адаптація до змін також передбачає використання сучасних технологій. Впровадження електронних медичних систем, телемедицини та мобільних додатків може суттєво спростити управління інформацією про пацієнтів, покращити координацію між медичними працівниками та забезпечити швидкий доступ до необхідних даних. Наприклад, під час бойових дій використання телемедицини дозволяє лікарям консультувати пацієнтів, які знаходяться у важкодоступних місцях або потребують термінової медичної допомоги.

Крім того, важливо враховувати психологічний аспект адаптації. Під час війни медичні працівники часто піддаються високому рівню стресу та емоційного навантаження. Управлінці мають реалізувати програми підтримки, які включають психологічну допомогу, групи підтримки та тренінги з управління стресом. Це допоможе не лише зберегти моральний дух команди, але й підвищити здатність працівників до адаптації.

Зрештою, здатність медичних закладів швидко адаптуватися до змін позитивно вплине на загальну ефективність управління персоналом. Це дозволить не лише зберегти стабільність у роботі закладу, але й підвищити якість наданих медичних послуг у надзвичайних умовах. Ефективна адаптація до змін забезпечить організаційну стійкість, зменшить рівень плинності кадрів і

допоможе утримати висококваліфікованих спеціалістів, які готові працювати в умовах невизначеності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління персоналом у медичних закладах в умовах воєнного конфлікту потребує комплексного підходу, який включає врахування всіх вищезазначених факторів. Цей підхід не лише зосереджується на розвитку професійних навичок медичних працівників, але й активно підтримує їх емоційне благополуччя, що особливо важливо в стресових умовах.

Забезпечення високих стандартів медичних послуг вимагає інтеграції навчання, розвитку та мотивації персоналу в єдину систему, яка реагує на постійні зміни в потребах пацієнтів і умовах роботи. Це передбачає регулярні тренінги, психоемоційну підтримку та впровадження гнучких графіків роботи, що дозволяє працівникам зберігати баланс між професійними обов'язками та особистим життям. Важливим аспектом є також підтримка командного духу, адже сильна, злагоджена команда здатна ефективно працювати навіть в умовах високого стресу і невизначеності. Формування сприятливого клімату в колективі, заснованого на довірі та взаємопідтримці, позитивно вплине на продуктивність та якість медичних послуг. Зниження плинності кадрів є ще однією важливою метою, яка досягається через підтримку задоволеності працівників. Задоволені співробітники, які відчують цінність своїх внесків у спільну справу, більш схильні залишатися в організації та активно працювати на її благо. Це, в свою чергу, сприяє формуванню стабільної команди, яка може ефективно адаптуватися до нових викликів.

Таким чином, комплексний підхід до управління персоналом у медичних закладах не лише підвищує загальну ефективність установ, але й забезпечує їх стійкість та спроможність до адаптації в умовах невизначеності. Це стає особливо актуальним в умовах воєнного конфлікту, де медичні заклади повинні бути готовими реагувати на виклики і потреби суспільства, забезпечуючи надійну та якісну медичну допомогу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЛІНІКА LIFE PARK»

2.1 Характеристика медичного закладу та структура персоналу ТОВ «КЛІНІКА LIFE PARK»

ТОВ «Клініка Life Park» – це багатопрофільний медичний центр, офіційно зареєстрований 13 травня 2019 року. Центр надає широкий спектр медичних послуг для дорослих і дітей, орієнтуючись на високі стандарти обслуговування та використовуючи передові методи діагностики та лікування. Основна місія організації – забезпечити пацієнтам комплексний і якісний медичний сервіс, спрямований на покращення їх здоров'я та якості життя.

Мета та завдання організації

Метою діяльності клініки є надання медичних послуг високої якості, що відповідають світовим стандартам. Основні завдання включають:

- Підтримку і підвищення рівня здоров'я пацієнтів;
- Використання сучасного обладнання та методів діагностики;
- Підтримку високої кваліфікації персоналу для забезпечення якісного медичного обслуговування.

Структура персоналу:

Персонал клініки складається з висококваліфікованих спеціалістів, серед яких лікарі вищої категорії та медичні працівники з досвідом роботи за міжнародними стандартами. Структура організації включає:

1. Медичний персонал – лікарі, медичні сестри, лаборанти, що забезпечують повний цикл обстеження та лікування пацієнтів.
2. Адміністративний персонал – менеджери та реєстратори, які відповідають за організацію робочих процесів і комфорт пацієнтів.
3. Технічний персонал – обслуговуючі працівники, що підтримують чистоту і належний стан обладнання.

Управління персоналом:

Управління персоналом у «Клініка Life Park» базується на принципах підбору висококваліфікованих фахівців, створення сприятливих умов для їх професійного розвитку, а також мотивуючих програм. Важливою складовою є безперервне навчання і підвищення кваліфікації співробітників, зокрема через міжнародні стажування та обмін досвідом.

Інновації в управлінні персоналом:

Клініка активно впроваджує інноваційні підходи в управлінні персоналом, що включають:

- Використання електронних систем для обліку та оцінки ефективності роботи співробітників;
- Програми мотивації, що базуються на досягненні ключових показників ефективності;
- Систему наставництва, яка допомагає молодим фахівцям адаптуватися до робочих умов і стандартів клініки.

ТОВ «Клініка Life Park» є сучасною організацією з високорозвиненою системою управління персоналом, що сприяє наданню медичних послуг високої якості. Завдяки злагодженій роботі професійної команди клініка досягає своїх стратегічних цілей і забезпечує пацієнтам високий рівень задоволеності медичним обслуговуванням.

Організаційна структура клініки «Life Park» побудована за функціональним принципом, що передбачає розподіл підрозділів за їх спеціалізацією та функціональними обов'язками. Кожен підрозділ відповідає за окремий напрямок діяльності, що дозволяє максимально ефективно виконувати завдання та підтримувати високі стандарти медичного обслуговування. Такий підхід має низку переваг:

1) Чіткий розподіл обов'язків – кожен співробітник та підрозділ знає свою зону відповідальності, що знижує ризик дублювання функцій і забезпечує прозорість у роботі. Це особливо важливо в медичному закладі, де швидкість і точність виконання завдань є критичними.

2) Спеціалізація та професіоналізм – функціональний підхід дозволяє залучити висококваліфікованих фахівців для кожного напрямку, що сприяє підвищенню якості послуг. Наприклад, медичний відділ включає фахівців із різних галузей медицини, які займаються тільки своєю спеціалізацією, що забезпечує глибоке знання й компетентність у певних медичних сферах.

3) Координація та співпраця – підрозділи працюють узгоджено, оскільки функціональна структура забезпечує чітку вертикаль комунікацій і координує діяльність різних відділів. Наприклад, медичний відділ тісно співпрацює з діагностичним, що дозволяє швидко отримувати результати обстежень і встановлювати діагнози.

4) Оперативне управління ресурсами – функціональна структура полегшує процес управління ресурсами (як людськими, так і матеріальними), оскільки кожен підрозділ має власного керівника, який відповідає за ефективне використання ресурсів у своїй зоні відповідальності. Це забезпечує раціональне використання обладнання, лікарських засобів та інших ресурсів.

5) Системність і послідовність – структура дозволяє підтримувати стабільність і послідовність у роботі, особливо у виконанні стандартів і протоколів, що є важливими для медицини. Кожен підрозділ працює згідно з певними стандартами, що дозволяє клініці «Life Park» підтримувати високу якість обслуговування.

6) Простота в управлінні та контролі – керівники підрозділів несуть відповідальність за роботу своїх команд, що дозволяє генеральному директору зосереджуватися на стратегічних питаннях і загальному розвитку клініки, делегуючи поточний контроль за роботою кожного відділу відповідним керівникам.

Отже, функціональна структура сприяє ефективному управлінню клінікою, підвищує якість наданих медичних послуг, дозволяє швидко адаптуватися до змін і підтримувати конкурентні переваги закладу.

На рисунку 2.1 подано організаційну структуру ТОВ «Клініка Life Park».

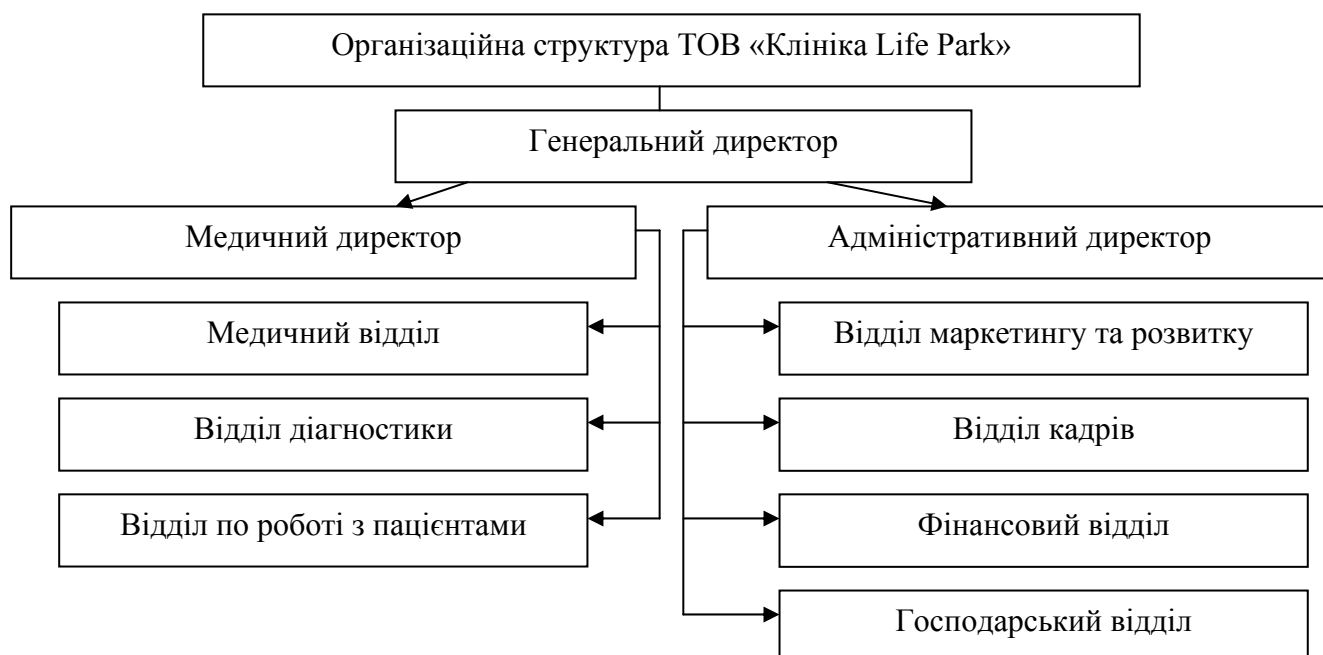


Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «Клініка Life Park»

Аналіз структури персоналу є першим кроком у процесі оцінки управління персоналом у медичному закладі, оскільки він дозволяє глибше зрозуміти особливості організації роботи, наявні ресурси та рівень кваліфікації співробітників. Такий аналіз сприяє виявленню сильних сторін у кадровому потенціалі, а також можливих проблемних зон, які потребують вдосконалення. Знання про реальний стан структури персоналу є основою для розробки ефективних стратегій управління, які дозволяють оптимізувати розподіл обов'язків, підвищити мотивацію та рівень професійного розвитку співробітників, що в свою чергу сприяє підвищенню якості медичних послуг і загальної ефективності закладу.

Аналіз структури персоналу клініки «Life Park» за 2021-2023 роки дозволяє визначити ключові тенденції в управлінні людськими ресурсами, оцінити ефективність існуючої організаційної структури та виявити можливі напрямки для вдосконалення. Основні показники, які розглянемо в аналізі, включають чисельність персоналу, його розподіл за підрозділами, професійні категорії, рівень кваліфікації та динаміку змін чисельності персоналу протягом зазначеного періоду.

В таблиці 2.1 представлено динаміку персоналу клініки за 2021 – 2023 роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка персоналу клініки «Life Park» за 2021-2023 роки

| Група персоналу | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | | | |
|-------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|------------|-------------|------------|
| | | | | Абсолютні, осіб | | Відносні, % | |
| | | | | 2023 /2021 | 2023 /2022 | 2023 /2021 | 2023 /2022 |
| Адміністративний персонал | 8 | 6 | 5 | -3 | -1 | -37.5% | -16.67% |
| Медичний персонал | 20 | 12 | 14 | -6 | +2 | -30% | +16.67% |
| Діагностичний персонал | 5 | 3 | 4 | -1 | +1 | -20% | +33.33% |
| Відділ по роботі з пацієнтами | 5 | 3 | 4 | -1 | +1 | -20% | +33.33% |
| Відділ маркетингу та розвитку | 4 | 2 | 3 | -1 | +1 | -25% | +50% |
| Фінансовий відділ | 4 | 2 | 3 | -1 | +1 | -25% | +50% |
| Відділ кадрів | 3 | 2 | 2 | -1 | 0 | -33.33% | 0% |
| Господарський відділ | 6 | 2 | 5 | -1 | +3 | -16.67% | +150% |
| Загальна чисельність | 55 | 30 | 36 | -19 | +6 | -34.55% | +20% |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз структури персоналу клініки «Life Park» за період 2021-2023 років демонструє значні зміни, зумовлені впливом зовнішніх факторів, зокрема війною в Україні. У 2021 році клініка мала найбільшу чисельність працівників — 55 осіб, що забезпечувало високу якість медичних послуг та ефективне управління. Проте в 2022 році, через кризу, пов'язану з військовими діями, загальна кількість співробітників зменшилась до 30, що становило зниження на 45,5%. Це скорочення вплинуло на всі групи персоналу, зокрема адміністративний, медичний та господарський, що ускладнило виконання функцій клініки.

У 2023 році спостерігалось поступове відновлення, коли чисельність персоналу зросла до 36 осіб, але все ще залишалась нижчою, ніж у 2021 році. Це відновлення супроводжувалося збільшенням кількості працівників у деяких відділах, зокрема у відділі маркетингу та розвитку, а також у господарському відділі, що свідчить про прагнення клініки покращити сервіс і забезпечити чистоту в приміщеннях.

Порівняння відхилень показує, що чисельність медичного персоналу зменшилась на 30%, проте зросла на 16,67% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, що свідчить про відновлення медичної діяльності. Водночас, адміністративний персонал зазнав найбільших змін, зменшившись на 37,5% у 2023 році в порівнянні з 2021 роком.

Таким чином, аналіз структури персоналу клініки «Life Park» є важливим кроком для оцінки управління персоналом у медичному закладі. Він відображає не лише вплив зовнішніх обставин на кадрову політику, але й намагання організації адаптуватись до нових умов, зберігаючи при цьому якість медичних послуг. Відновлення чисельності працівників у 2023 році свідчить про поступове покращення ситуації в клініці, але залишає виклики в забезпеченні стабільності та ефективності роботи у майбутньому.

Оцінка соціальної структури персоналу є важливим елементом аналізу управління кадровими ресурсами медичного закладу. Вона дозволяє зрозуміти, як демографічні фактори, такі як вік, стать, рівень освіти та стаж роботи, впливають на загальну ефективність організації. Аналіз соціальної структури дає змогу виявити сильні та слабкі сторони колективу, а також визначити потреби у навчанні та професійному розвитку. Це, в свою чергу, сприяє створенню збалансованої команди, що здатна відповідати вимогам сучасного медичного ринку та забезпечувати високоякісні медичні послуги. В умовах постійних змін та викликів, таких як війна, оцінка соціальної структури стає особливо актуальною, адже вона допомагає адаптувати кадрову політику до нових реалій та забезпечити стійкість закладу в умовах нестабільності.

В таблиці 2.2 представлено динаміку соціальної структури персоналу клініки «Life Park» за 2021-2023 роки.

Аналіз соціальної структури персоналу клініки «Life Park» за період 2021-2023 років виявив суттєві зміни у складі працівників, що пов'язані з впливом зовнішніх факторів, таких як війна в Україні. У 2021 році клініка налічувала 55 співробітників, що забезпечувало її стабільну роботу та високий рівень обслуговування пацієнтів. Однак, у 2022 році чисельність персоналу зменшилася

до 30 працівників, що становить зниження на 45,5%. Це свідчить про негативний вплив зовнішніх обставин на медичну установу, оскільки зменшилась не лише загальна кількість працівників, але й їхня кваліфікація, що може вплинути на якість медичних послуг.

Таблиця 2.2 – Динаміка соціальної структури персоналу клініки «Life Park» за 2021-2023 роки

| Соціальна категорія | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | | | |
|----------------------------|----------|----------|----------|-----------------|------------|-------------|------------|
| | | | | Абсолютні, осіб | | Відносні, % | |
| | | | | 2023 /2021 | 2023 /2022 | 2023 /2021 | 2023 /2022 |
| Стать | | | | | | | |
| Чоловіки | 30 | 15 | 18 | -12 | +3 | -40% | +20% |
| Жінки | 25 | 15 | 18 | -7 | +3 | -28% | +20% |
| Вік | | | | | | | |
| Молодь (18-30 років) | 20 | 10 | 12 | -8 | +2 | -40% | +20% |
| Середній вік (31-50 років) | 25 | 15 | 18 | -7 | +3 | -28% | +20% |
| Старші (51+ років) | 10 | 5 | 6 | -4 | +1 | -40% | +20% |
| Рівень освіти | | | | | | | |
| Вища освіта | 40 | 20 | 25 | -15 | +5 | -37.5% | +25% |
| Середня спеціальна освіта | 15 | 10 | 10 | -5 | 0 | -33.33% | 0% |
| Неповна середня освіта | 0 | 0 | 1 | +1 | +1 | — | — |
| Стаж роботи | | | | | | | |
| Менше 1 року | 10 | 5 | 6 | -4 | +1 | -40% | +20% |
| 1-3 роки | 20 | 10 | 12 | -8 | +2 | -40% | +20% |
| 4-6 років | 15 | 10 | 10 | -5 | 0 | -33.33% | 0% |
| 7+ років | 10 | 5 | 8 | -2 | +3 | -20% | +60% |
| Загальна чисельність | 55 | 30 | 36 | -19 | +6 | -34.55% | +20% |

Джерело: складено автором на сонові звітності підприємства

У 2023 році спостерігається деяке зростання кількості співробітників до 36, що на 20% більше, ніж у 2022 році, але все ще менше на 34,55% у порівнянні з 2021 роком. Це може свідчити про поступову стабілізацію ситуації в клініці та спроби відновлення штатного розкладу. Важливим аспектом є те, що відзначається зростання кількості працівників з досвідом роботи більше 7 років,

що вказує на наявність досвідчених кадрів, здатних забезпечити якість надання медичних послуг.

Крім того, розподіл працівників за статтю, віком та рівнем освіти показує, що клініка продовжує залучати висококваліфікованих спеціалістів з вищою освітою, незважаючи на скорочення чисельності. Однак зниження числа молодих працівників (18-30 років) може бути тривожним сигналом, оскільки це може вказувати на проблеми з залученням нових кадрів.

Отже, аналіз соціальної структури персоналу є першим кроком до оцінки управління персоналом в клініці, дозволяючи виявити як позитивні, так і негативні тенденції, а також вказати на можливі напрямки для покращення кадрової політики та управління ресурсами в умовах постійних змін.

У підсумку, ТОВ «Клініка Life Park» зарекомендувала себе як багатопрофільний медичний центр, який активно адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Започаткований у 2019 році, заклад зосереджується на наданні якісних медичних послуг, підтримуючи високі стандарти обслуговування. Основна мета клініки — забезпечити пацієнтів комплексними медичними рішеннями, що покращують їхнє здоров'я та якість життя. Аналіз структури персоналу за період 2021-2023 років виявляє значні зміни внаслідок зовнішніх факторів, зокрема війни в Україні, що призвели до скорочення кількості співробітників, а також зміни в їхньому розподілі. Незважаючи на складнощі, клініка змогла відновити частину своєї кадрової потужності у 2023 році, що свідчить про прагнення адаптуватися до нових умов і покращити обслуговування пацієнтів. Функціональна організаційна структура, що існує в клініці, дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов'язків і професіоналізм, а також оперативне управління ресурсами. Інноваційні підходи в управлінні персоналом, такі як електронні системи оцінки та програми мотивації, сприяють підвищенню ефективності роботи клініки.

Отже, аналіз структури персоналу є важливим елементом оцінки управління в медичному закладі, оскільки він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

кадрового потенціалу, що є основою для подальшого вдосконалення стратегії управління і підвищення якості медичних послуг.

2.2 Оцінка та динаміка кадрових змін та оплати праці у клініці «Life Park» в умовах кризових обставин

Аналіз кадрових змін у медичних закладах, таких як клініка «Life Park», є надзвичайно важливим, особливо в умовах, коли країна переживає військовий конфлікт. У нинішній ситуації, коли ресурсів стає дедалі менше, а навантаження на медичні заклади зростає, розуміння динаміки кадрових змін дозволяє не лише підтримувати ефективність роботи, але й забезпечувати якість медичних послуг.

Плинність кадрів, що вимірюється за допомогою коефіцієнта, є критично важливим показником, оскільки вона свідчить про здатність клініки утримувати своїх працівників та забезпечувати стабільність. Високий рівень плинності може сигналізувати про проблеми всередині організації, такі як низька мораль, відсутність можливостей для професійного розвитку або недостатні умови праці. У контексті клініки, де персонал має справу з великими емоційними та фізичними навантаженнями, утримання кваліфікованих фахівців є ключовим для забезпечення високого рівня обслуговування пацієнтів.

Коефіцієнт прийому на роботу також грає важливу роль, оскільки він відображає здатність клініки адаптуватися до змін в потребах. Зростання цього показника може свідчити про активні зусилля з пошуку нових кадрів для заповнення вакантних позицій, що є особливо актуальним під час кризових періодів. Водночас, аналіз даних про звільнення дозволяє клініці виявити основні причини, які призводять до відтоку кадрів, і розробити заходи для їх усунення.

Не менш важливим є коефіцієнт стабільності, який відображає відсоток працівників, що залишилися в організації. Високий коефіцієнт стабільності вказує на те, що клініка здатна створити підтримуюче середовище, де співробітники відчують свою цінність і значущість. Це, в свою чергу, позитивно впливає на

якість медичних послуг, оскільки досвідчені медичні працівники краще виконують свої обов'язки та мають глибше розуміння потреб пацієнтів.

Загалом, аналіз кадрових змін та супутніх коефіцієнтів є ключовим елементом стратегічного управління у медичних закладах. Ускладнені умови, в яких функціонує система охорони здоров'я в Україні, вимагають гнучкого підходу до управління персоналом. Це дозволяє не лише адаптуватися до викликів, а й ефективно планувати кадрову політику, щоб забезпечити належний рівень медичних послуг і підтримувати добробут пацієнтів та працівників клініки. Тому, аналіз зазначених показників не тільки допомагає виявити існуючі проблеми, але й є основою для розробки рекомендацій, які сприятимуть подальшому розвитку медичного закладу в умовах, що змінюються.

В таблиці 2.3 представлено динаміку коефіцієнтів руху персоналу за 2021 – 2023 роки

Таблиця 2.3 – Динаміка руху персоналу клініки «Life Park» за 2021-2023 роки

| Критерій | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|------------|------------|
| | | | | 2023 /2021 | 2023 /2022 |
| Загальна кількість персоналу | 55 | 30 | 36 | -19 | +6 |
| Прийнято | 5 | 3 | 11 | +6 | +8 |
| Звільнено | 4 | 25 | 5 | -20 | -20 |
| Коефіцієнт плинності кадрів (ТП, %) | 7,27 | 45,45 | 14,71 | +7,44 | -30,74 |
| Коефіцієнт прийому на роботу (КП, %) | 9,09 | 10,00 | 30,56 | +21,47 | +20,56 |
| Коефіцієнт збереження (КЗ, %) | 92,73 | 54,55 | 83,33 | -9,40 | +28,78 |
| Чистий приріст персоналу (ЧП) | 1 | -22 | +6 | +5 | +28 |
| Середня чисельність персоналу (СЧ) | 55 | 42,5 | 33 | -22 | -9.5 |
| Коефіцієнт зміни чисельності (КЗН, %) | - | -45,45 | 20,00 | - | +65,45 |
| Коефіцієнт стабільності (КС, %) | 92,73 | 54,55 | 83,33 | -9,40 | +28,78 |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз кадрових змін у клініці «Life Park» за три роки надає цінну інформацію про динаміку управління персоналом в умовах викликів, пов'язаних з війною в Україні. Загальна кількість персоналу зменшилася з 55 у 2021 році до 30 у 2022 році, але знову зросла до 36 у 2023 році, що свідчить про певну стабілізацію ситуації. Прийом нових працівників у 2023 році значно зріс до 11 осіб, у той час як кількість звільнених зменшилася до 5, що вказує на позитивні зміни у кадровій політиці.

Коефіцієнт плинності кадрів показує значне зниження з 45,45% у 2022 році до 14,71% у 2023 році. Це свідчить про зростаючу стабільність у складі команди, що може бути наслідком кращого управління та впровадження ефективніших методів утримання персоналу. Коефіцієнт збереження працівників також зріс з 54,55% у 2022 році до 83,33% у 2023 році, що підтверджує покращення умов праці та задоволення співробітників. Показники, що стосуються прийому на роботу, вказують на активну кадрову політику клініки. Зростання коефіцієнта прийому на роботу з 10% у 2022 році до 30,56% у 2023 році свідчить про готовність клініки реагувати на зміну обставин і потреби в кадрах. Чистий приріст персоналу також демонструє позитивні тенденції, зменшення кількості звільнень дозволило клініці досягти приросту на 6 осіб. В цілому, результати аналізу свідчать про те, що клініка «Life Park» успішно адаптується до змін у кадровій політиці та управлінні персоналом в умовах складної ситуації в країні. Це важливий крок для забезпечення стійкості організації та готовності до подальших викликів, що підкреслює значення ефективного управління людськими ресурсами в медичному секторі в умовах війни.

Аналіз оплати праці є важливим аспектом оцінки системи управління персоналом у медичному закладі. Це не лише дозволяє зрозуміти фінансові ресурси, виділені на оплату праці, але й є критично важливим для визначення ефективності мотиваційних стратегій та загального стану задоволеності співробітників. У сучасних умовах, особливо в умовах війни, аналіз оплати праці набуває особливого значення, оскільки нестабільність економічної ситуації може впливати на рішення керівництва щодо заробітної плати. Забезпечення

конкурентоспроможної заробітної плати стає ключовим фактором для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, що в свою чергу впливає на якість медичних послуг. Важливо враховувати не лише основну заробітну плату, але й додаткові виплати, такі як премії, надбавки, а також умови праці, які можуть суттєво впливати на мотивацію персоналу.

В умовах високої плинності кадрів та змін на ринку праці медичні установи повинні переглядати та адаптувати свою систему оплати праці, щоб відповідати актуальним викликам та потребам співробітників. Таким чином, системний аналіз оплати праці в медичному закладі допоможе виявити проблемні місця, визначити ефективність мотиваційних програм та розробити рекомендації для покращення управлінських практик у сфері людських ресурсів. В таблиці 2.4, представлено динаміку середньої заробітної плати персоналу клініки «Life Park» за 2021-2023 роки

Таблиця 2.4 - Динаміка середньої заробітної плати персоналу клініки «Life Park» за 2021-2023 роки

| Група персоналу | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | | | |
|----------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|------------|-------------|------------|
| | | | | Абсолютні, осіб | | Відносні, % | |
| | | | | 2023 /2021 | 2023 /2022 | 2023 /2021 | 2023 /2022 |
| Медичний директор | 40000 | 42000 | 43800 | 3800 | 1800 | 9,50 | 4,29 |
| Адміністративний директор | 35000 | 37000 | 38200 | 3200 | 1200 | 9,14 | 3,24 |
| Лікарі | 30000 | 28200 | 28500 | 1500 | 300 | -5,0 | 1,06 |
| Середній медичний персонал | 18000 | 19000 | 19500 | 1500 | 500 | 8,3 | 2,63 |
| Молодший мед. персонал | 14000 | 14200 | 14300 | 300 | 100 | 2,4 | 0,70 |
| Керівник фінансового відділу | 20000 | 21000 | 21800 | 1800 | 800 | 9,0 | 3,81 |
| Керівник маркетингового відділу | 20000 | 21000 | 21800 | 1800 | 800 | 9,0 | 3,81 |
| Керівник господарського відділу | 18500 | 19200 | 19500 | 1000 | 300 | 5,1 | 1,56 |
| Керівник відділу кадрів | 18500 | 19200 | 19300 | 800 | 100 | 4,2 | 0,52 |
| Фахівець фінансового відділу | 22000 | 23000 | 23200 | 1200 | 200 | 5,5 | 0,87 |
| Фахівець маркетингового відділу | 20000 | 21000 | 21200 | 1200 | 200 | 6,00 | 0,95 |
| Фахівець відділу кадрів | 20000 | 21000 | 21200 | 1200 | 200 | 6,0 | 0,95 |
| Прибиральники | 10000 | 10000 | 10000 | - | - | - | - |
| Загальна середня заробітна плата | 19200 | 19900 | 19950 | 750 | 50 | 3,1 | 0,25 |

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Зміни в заробітних платах в період з 2021 по 2023 рік показують стабільний, хоч і обережний, ріст оплати праці у багатьох категоріях працівників, навіть з огляду на складні економічні умови, зокрема воєнний конфлікт в Україні.

Медичний персонал продовжує отримувати підвищення, хоча темп росту варіюється. Зарплата медичного директора зросла на 3800 грн, що складає 9,5% від початкового рівня 2021 року. Лікарі отримали підвищення лише на 1500 грн, зокрема лише на 300 грн за 2022-2023 роки, що свідчить про уповільнення темпів зростання в цій категорії. У той же час середній медичний персонал продовжує показувати стабільне зростання на 1500 грн за три роки (+8,3%), а молодший медичний персонал отримав незначне збільшення в розмірі 300 грн (+2,4%).

У керівників відділів спостерігається стабільний ріст зарплат. Керівники фінансового та маркетингового відділів отримали підвищення на 1800 грн, що складає 9% від рівня 2021 року. Керівники господарського та кадрового відділів також отримали підвищення, хоча й менш значне: 1000 грн і 800 грн відповідно.

Фахівці фінансового, маркетингового відділів та відділу кадрів демонструють помірковане зростання зарплат, що становить 1200 грн, а відносні зміни коливаються від 5,5% до 6%. Це показує невелике покращення оплати праці в цих категоріях.

Зарплата прибиральників залишилася на рівні 10000 грн протягом усіх трьох років, що свідчить про відсутність змін в оплаті праці цієї категорії. Це може бути пов'язано з тим, що ця категорія працівників не підлягає значним підвищенням зарплат в умовах фінансової нестабільності.

Загалом, середня заробітна плата в організації зросла на 750 грн (3,1%) за три роки, що свідчить про поступове покращення умов оплати праці. Однак, у 2023 році цей ріст був мінімальним — лише 50 грн, що є свідченням економічної напруги та стриманості в підвищеннях зарплат.

У клініці протягом аналізованого періоду з 2021 по 2023 роки діяла система оплати праці лікарів, яка поєднувала стабільний базовий оклад та гнучку бонусну частину. У рамках цієї системи базовий оклад становив 70% від загальної заробітної плати лікаря, що гарантувало йому стабільний рівень доходу

незалежно від коливань кількості пацієнтів або навантаження на медичний персонал. Така структура оплати дозволяла лікарям відчувати фінансову стабільність і забезпечувала необхідний рівень мотивації для виконання своїх професійних обов'язків.

Бонусна частина, що складала 30% від загальної заробітної плати, залежала від кількості проведених консультацій, маніпуляцій та іншої медичної діяльності. Завдяки цьому лікарі мали можливість збільшувати свої доходи, стимулюючи активність у роботі та підвищуючи якість обслуговування пацієнтів. Така система дозволяє адаптувати оплату праці до реальних умов та завдань, що виникають у процесі медичного обслуговування, і сприяє підвищенню ефективності роботи клініки в цілому.

Протягом аналізованого періоду ця система була ефективною в умовах змінної кількості пацієнтів та сезонних коливань попиту на медичні послуги. Вона дозволила забезпечити лікарям стабільний дохід і водночас мотивувати їх до досягнення високих результатів у роботі, що сприяло не тільки покращенню фінансового стану медичних працівників, але й оптимізації роботи клініки в цілому.

В умовах триваючої військової агресії росії проти України, що значно змінила соціально-економічну ситуацію в країні, існуюча система оплати праці в клініці потребує перегляду. Війна принесла низку викликів, таких як зменшення кількості пацієнтів через загальну нестабільність, обмеження в русі людей та зменшення фінансових можливостей населення. Це, у свою чергу, позначилося на навантаженні лікарів, що безпосередньо впливає на можливість досягнення високих показників для отримання бонусів.

Зниження кількості звернень пацієнтів через економічні труднощі або обмеження на пересування, а також непередбачуваність ситуації, можуть зробити систему з фіксованим бонусом за кількість консультацій та маніпуляцій менш ефективною та навіть несправедливою для медичних працівників, які продовжують працювати в умовах високого стресу і небезпеки. У той же час стабільний базовий оклад у розмірі 70% дає лікарям певну фінансову впевненість,

проте не дає належного стимулу для підвищення продуктивності в умовах зниженого попиту на медичні послуги.

Враховуючи ці фактори, перегляд існуючої системи оплати праці є необхідним для забезпечення більшої гнучкості та адаптивності в умовах війни. Це може включати перегляд відсоткового співвідношення між окладом та бонусною частиною, запровадження додаткових стимулів для лікарів за роботу в умовах надзвичайних ситуацій, а також зміну критеріїв для нарахування бонусів, які б відображали реальні умови роботи та забезпечували лікарям належну компенсацію за їхні зусилля.

Таким чином, адаптація системи оплати праці до нових умов стане важливим кроком для підтримки мотивації лікарів, їхньої ефективності та здатності продовжувати працювати на благо пацієнтів навіть в умовах нестабільної ситуації.

Аналіз витрат на персонал є ключовим елементом оцінки ефективності управління людськими ресурсами в медичному закладі. Він дозволяє не лише виявити, скільки коштує утримання персоналу, а й зрозуміти, які складові витрат є найбільш значущими. Основною частиною витрат є заробітна плата, яка включає основну зарплату лікарів, медсестер, адміністративного та допоміжного персоналу. Однак варто враховувати й додаткові виплати, такі як премії, надбавки та соціальні пільги, які також значно впливають на загальний бюджет на персонал.

Важливо проаналізувати динаміку витрат на персонал за кілька років, щоб зрозуміти, які зміни відбулися в структурі витрат. Не менш важливим є порівняння витрат на персонал з галузевими стандартами. Це допомагає виявити, чи є витрати на оплату праці конкурентоспроможними в порівнянні з іншими медичними закладами. В умовах економічних змін, таких як кризи або війна, потрібно звертати увагу на те, як зовнішні фактори впливають на витрати на персонал, оскільки це може призвести до необхідності корекції бюджетів і стратегій управління.

У 2022 році, на фоні початку воєнної агресії з боку Росії, клініка пережила суттєві труднощі, зокрема значне скорочення персоналу. Чимало працівників

виїхали з країни через військовий конфлікт, що призвело до тимчасового зменшення кількості співробітників. Однак, незважаючи на цей фактор, фонд заробітної плати залишався практично на попередньому рівні, оскільки клініка вирішила надавати фінансову допомогу своїм працівникам, підтримуючи їх в умовах кризової ситуації. Це було важливим кроком для збереження лояльності та підтримки кадрів в умовах нестабільності. Однак цей крок також призвів до значного збитку, оскільки на фоні зменшення активності та скорочення кількості персоналу, витрати на фонд заробітної плати не були оптимізовані у належний спосіб, що призвело до значних фінансових втрат у 2022 році.

Оптимізація витрат на персонал — це ще один важливий аспект, який варто враховувати. Знайдення способів зменшення витрат без зниження якості обслуговування пацієнтів є важливим завданням. Це може включати скорочення адміністративних витрат, оптимізацію чисельності персоналу або вдосконалення процесів навчання та розвитку співробітників.

В таблиці 2.5, представлено динаміку витрат на персонал.

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат на персонал клініки «Life Park» за 2021-2023 роки

| Критерій | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення | |
|--|----------|----------|----------|------------|------------|
| | | | | 2023 /2021 | 2023 /2022 |
| Фонд заробітної плати (тис. грн) | 1235,47 | 1300,89 | 1256,32 | 20,85 | -44,57 |
| Прибуток підприємства (тис. грн) | 3874,63 | -412,75 | -122,40 | -3997,03 | 290,35 |
| Загальні витрати (тис. грн) | 2783,91 | 2908,50 | 3195,47 | 411,56 | 286,97 |
| Витрати на 1 співробітника (тис. грн) | 21,83 | 43,29 | 34,77 | 12,94 | -8,52 |
| Витрати на персонал у відношенні до загальних витрат (%) | 44,43 | 44,72 | 39,27 | -5,16 | -5,45 |
| Витрати на персонал у порівнянні з прибутками (%) | 31,90 | - | - | - | - |
| Ефективність витрат (%) | 70,94 | - | - | - | - |

Джерело: складено автором на сонові звітності підприємства

Аналіз фінансових показників за 2021–2023 роки свідчить про суттєві зміни у фінансовому стані підприємства. У 2022 році клініка зазнала значних збитків у розмірі 412,75 тис. грн, що було пов'язано з підвищенням загальних витрат і зменшенням прибутковості. Однак у 2023 році збиток значно зменшився до 122,4 тис. грн, що можна вважати позитивною тенденцією порівняно з попереднім роком, хоча підприємство все ще залишалося збитковим.

Фонд заробітної плати у 2023 році трохи зменшився в порівнянні з 2022 роком, але все одно залишався на рівні, близькому до показників 2021 року. Витрати на 1 співробітника у 2023 році зменшились порівняно з 2022 роком, що свідчить про деяке зменшення витрат на персонал, незважаючи на загальне зростання витрат на фонд заробітної плати. Витрати на персонал у відношенні до загальних витрат у 2023 році знизились, що може вказувати на оптимізацію витрат.

Значно змінилась ситуація з прибутком підприємства. У 2023 році, незважаючи на зменшення збитків порівняно з 2022 роком, прибуток все одно залишався від'ємним, що свідчить про труднощі фінансового становища. Витрати на персонал у порівнянні з прибутками у 2023 році неможливо обчислити через від'ємний прибуток, тому цей показник не був визначений.

Ефективність витрат також знизилась, хоча і на незначний відсоток. Це може свідчити про деякі труднощі в управлінні витратами в умовах економічної нестабільності. Загалом, фінансова ситуація клініки у 2023 році покращилась порівняно з 2022 роком, але все ще залишає бажати кращого.

З лютого 2022 року в клініці практично припинили проводити мотиваційні заходи, орієнтовані на підвищення кваліфікації та стимулювання професійного розвитку працівників. Зусилля адміністрації були спрямовані переважно на підтримку безпеки персоналу, що в умовах воєнної загрози стало пріоритетом. Основна увага приділялася заходам, які забезпечували фізичний захист співробітників, допомогу з евакуацією у разі необхідності, а також інформування щодо безпечної поведінки.

SWOT-аналіз є логічним і системним інструментом для оцінки ефективності управління персоналом, що дає можливість не просто виявити сильні й слабкі сторони, але й сформулювати стратегії для поліпшення діяльності клініки. Завдяки SWOT-аналізу керівництво зможе глибше зрозуміти, як внутрішні фактори, такі як структура мотивації, підходи до оптимізації персоналу та загальна підтримка співробітників, сприяють або, навпаки, гальмують розвиток. Його результати допоможуть чітко визначити, які напрями потребують найшвидших дій, де можливі зміни, спрямовані на оптимізацію витрат і збільшення залученості працівників. Наприклад, такий аналіз може підказати, як саме адаптувати мотиваційні стратегії до нових умов або знайти додаткові можливості для підтримки колективу в умовах воєнного часу. В таблиці 2.6 наведено SWOT-аналіз клініки «Life Park»

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз клініки «Life Park»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Лояльність персоналу – незважаючи на кризові умови, частина працівників продовжує працювати, що свідчить про лояльність і зацікавленість у роботі. – Фінансова підтримка – клініка змогла частково зберегти фонд заробітної плати, надаючи матеріальну допомогу працівникам, що забезпечує мінімальний рівень підтримки персоналу. – Стабільна операційна діяльність – клініка продовжує функціонувати, забезпечуючи медичні послуги в умовах обмежених ресурсів, що демонструє її операційну стійкість. | <ul style="list-style-type: none"> – Відсутність мотиваційних програм – практично повна відсутність заходів для підтримки мотивації персоналу може призвести до зниження продуктивності й морального стану співробітників. – Плинність кадрів – через воєнні дії та відсутність стимулів спостерігається зростання плинності, що може впливати на якість медичних послуг. – Високий рівень стресу у працівників – відсутність психологічної підтримки і значний рівень стресу можуть призводити до професійного вигорання і зниження ефективності. – Зростання витрат при зниженні прибутків – фінансові показники свідчать про зростання витрат та збитки, що створює додаткове навантаження на бюджет клініки. – Невпорядкована структура персоналу - через нестачу ресурсів та високий рівень плинності, структура персоналу може бути неефективною. Відсутність чіткої оптимізації кадрів призводить до перевантаження працівників, знижуючи продуктивність і якість послуг. |

| Можливості | Загрози |
|--|--|
| <p>– Впровадження базових програм підтримки – навіть мінімальні програми, наприклад, психологічні тренінги або онлайн-навчання, можуть допомогти підтримати мотивацію та залученість працівників.</p> <p>– Адаптація умов праці – зміни у робочих графіках або впровадження дистанційної роботи для адміністративного персоналу можуть зменшити стрес і сприяти збереженню кадрів.</p> <p>– Створення програми підтримки безпеки – підвищення заходів безпеки для персоналу може збільшити відчуття стабільності та впевненості у співробітників, зменшивши плинність кадрів.</p> <p>– Оптимізація чисельності персоналу – проведення аналізу для виявлення оптимального числа працівників і їхніх функцій може допомогти зменшити витрати на зарплату, підвищити продуктивність і зменшити ризик вигорання. Це особливо важливо для адміністративного персоналу, де можливе скорочення дублюючих посад або об'єднання обов'язків.</p> | <p>– Тривале зниження прибутків – через збитки у 2022 та 2023 роках клініка може мати труднощі з фінансуванням, що призведе до подальшого скорочення персоналу або послуг.</p> <p>– Конкуренція з іншими медичними закладами - інші клініки, що надають кращі умови праці або мотиваційні програми, можуть переманювати кваліфікований персонал.</p> <p>– Зниження рівня медичних послуг – через брак мотивації та ресурсу, якість медичних послуг може знизитися, що вплине на репутацію клініки та відтік пацієнтів.</p> <p>– Ризик вигорання персоналу - постійний стрес і високі вимоги без належної підтримки збільшують ризик вигорання серед працівників, що може призвести до нестачі кадрів та збільшення затрат на адаптацію нових співробітників.</p> |

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз системи управління персоналом у клініці виявив декілька важливих аспектів, що потребують уваги для підвищення ефективності роботи та адаптації до поточних умов. Сильні сторони включають підтримку персоналу під час кризи, зокрема через збереження фонду заробітної плати та фінансову допомогу співробітникам, що сприяє утриманню ключових фахівців. Однак, серед слабких сторін помітна відсутність мотиваційних заходів з початку воєнного конфлікту, а також обмежена можливість залучення персоналу до активних ініціатив та професійного розвитку. Це послаблює командний дух і знижує рівень задоволеності працівників роботою.

Аналіз зовнішніх можливостей показав, що з'являються перспективи для пошуку нових кадрів, які вимушено залишили інші регіони та можуть розглянути працевлаштування у клініці. Крім того, реорганізація процесів із використанням

цифрових рішень могла б підвищити ефективність управління та скоротити витрати. Водночас загрози, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією та подальшим відтоком кваліфікованого персоналу, можуть значно вплинути на якість медичних послуг та загальну стійкість клініки.

Результати SWOT-аналізу показали необхідність оптимізації структури персоналу, впровадження адаптованих мотиваційних заходів, орієнтованих на утримання працівників, а також розробки заходів, які покращуватимуть безпеку та психологічну підтримку в умовах воєнного часу. Переосмислення управлінської стратегії з акцентом на адаптації до зовнішніх викликів та використанні внутрішніх резервів дозволить клініці залишатися конкурентоспроможною та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Аналіз кадрових змін у клініці «Life Park» на тлі військових викликів в Україні дозволяє виокремити ключові тенденції в управлінні персоналом, які значною мірою відображають загальну адаптацію організації до складних умов. У 2022 році, коли ситуація в країні була найбільш напруженою, клініка змушена була здійснити значне скорочення штату, що стало вимушеним заходом у відповідь на економічні труднощі та загрозу безпеці. Цей крок мав негативний вплив на функціонування установи, однак вказував на необхідність оптимізації ресурсів в умовах невизначеності.

Однак вже в 2023 році клініка демонструє позитивну динаміку — відбулося часткове відновлення чисельності працівників. Це може свідчити про те, що організація почала адаптуватися до нових реалій, а стабілізація військової ситуації, хоча й часткова, дозволила повернутися до нормального рівня кадрового забезпечення. Відновлення кадрів не лише позитивно впливає на стабільність роботи клініки, але й вказує на її здатність швидко реагувати на зміни, що є важливим показником ефективності управлінської команди в умовах кризових ситуацій.

Позитивна динаміка коефіцієнта прийому нових працівників також підтверджує успішні стратегії керівництва щодо залучення талантів. Порівняно з роками до війни, коли залучення нових співробітників було меншим, зараз клініка

активно поповнює свій кадровий склад. Зниження рівня плинності кадрів також є важливим індикатором успішної роботи керівництва в напрямку утримання працівників. Зазвичай плинність є серйозним викликом для організацій у періоди економічної та соціальної нестабільності, тому здатність клініки зберігати кадри в умовах військової кризи вказує на ефективність внутрішньої комунікації, створення прийнятних умов праці та загального підтримання морального клімату в колективі.

Ці тенденції вказують на те, що, попри виклики, клініка «Life Park» змогла адаптувати свої кадрові стратегії до умов нестабільності. Це демонструє здатність організації не тільки підтримувати кадровий потенціал на необхідному рівні, але й намагатися зберегти основні елементи ефективного функціонування, що є свідченням її стійкості в кризовий період.

Однак відсутність мотиваційних заходів з 2022 року впливає на результати управління персоналом. Зростання коефіцієнта збереження працівників, хоча і позитивне, не обов'язково свідчить про покращення умов праці, оскільки клініка не реалізує активні мотиваційні програми. Тому зміцнення команди відбувається, здебільшого, завдяки стабільності та досвіду персоналу, а не завдяки зовнішнім чи внутрішнім стимулам для працівників.

Аналіз заробітної плати показав стриманий ріст у більшості категорій персоналу, що свідчить про намагання підтримати конкурентоспроможні умови в умовах складної ситуації. Однак цей ріст, порівняно з рівнем інфляції та військовими умовами, є обмеженим і не компенсує повною мірою відсутність додаткових мотиваційних заходів.

Загалом, ситуація в клініці «Life Park» вказує на певну стабільність у кадровій політиці, але відсутність активних мотиваційних програм та обмежене збільшення зарплат можуть стати перепоною для подальшого зростання ефективності роботи персоналу в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «КЛІНІКА LIFE PARK»

3.1 Модернізація кадрової політики медичного закладу: оптимізація оплати праці та умов контрактів

Оптимізація персоналу клініки – це процес ефективного управління людськими ресурсами в організації, спрямований на підвищення продуктивності, зниження витрат і поліпшення якості обслуговування пацієнтів. У цьому контексті оптимізація не лише стосується правильного підбору, розподілу та використання працівників, але й спрямована на створення таких умов праці, за яких кожен співробітник може максимально реалізувати свій потенціал.

Одним із важливих аспектів оптимізації є баланс між чисельністю персоналу і обсягом роботи, що дозволяє клініці зберігати високий рівень обслуговування без перевантаження співробітників або надмірних витрат на утримання кадрового складу. Це передбачає належне планування розкладу, гнучкість у роботі та можливість адаптації до змінних умов, таких як коливання кількості пацієнтів чи сезонні зміни попиту на медичні послуги.

До того ж, оптимізація персоналу клініки передбачає використання ефективних моделей мотивації та оплати праці, які б стимулювали лікарів та медичний персонал до досягнення високих результатів. Сучасні підходи вимагають, щоб система оплати була прозорою і справедливою, враховуючи не лише фіксовану частину, але й бонусні механізми, пов'язані з кількістю пацієнтів, задоволеністю пацієнтів чи досягненням інших показників ефективності.

Важливим елементом оптимізації є також впровадження новітніх технологій і інноваційних підходів до організації праці. Це включає, зокрема, використання онлайн-консультацій, віддаленої роботи та гнучких контрактів, що дозволяють залучати висококваліфікованих фахівців, а також забезпечувати ефективне використання часу та ресурсів клініки.

Таким чином, оптимізація персоналу клініки є складним, але необхідним процесом для забезпечення стійкого розвитку організації, підвищення ефективності її роботи та поліпшення якості медичних послуг.

На рисунку 3.1 представлено напрями оптимізації які торкнуться лікарського складу клініки «Life Park».



Рис.3.1 - Напрями оптимізації лікарського складу та персоналу відділу маркетингу та розвитку клініки «Life Park»

Джерело: складено автором

Протягом 2022-2023 років, із початком повномасштабної агресії росії проти України, клініка зазнала значних фінансових збитків, що створило додатковий тиск на її бюджет і змусило керівництво активно шукати шляхи оптимізації витрат. Військові дії, економічна нестабільність, відтік пацієнтів та обмеження надання медичних послуг через інфраструктурні труднощі та небезпеку призвели

до суттєвих втрат, зокрема й у доходах клініки. У 2022 році збиток установи сягнув -412,75 тис. грн, а в 2023 році, попри значні зусилля зі стабілізації, втрати залишилися на рівні -122,40 тис. грн. Хоча спостерігається тенденція до зменшення негативного сальдо, клініка, як і раніше, залишається в складних фінансових умовах.

У відповідь на ці виклики керівництво клініки ухвалило рішення переглянути систему оплати праці лікарів, аби знайти баланс між стабільністю для персоналу та гнучкістю для закладу. Запропонована нова модель передбачає, що базовий оклад становитиме 50% загальної зарплати, тоді як бонусна частина складатиме також 50% і буде безпосередньо пов'язана з кількістю проведених консультацій та медичних маніпуляцій. Таким чином, лікарі матимуть надійний базовий дохід, що забезпечить їм стабільність, а додаткова частина заробітної плати стимулюватиме до більш активної роботи.

Важливо, що така зміна сприяє фінансовій стійкості клініки, дозволяючи уникнути надмірних витрат у разі зниження попиту або інших непередбачуваних обставин. Крім того, це мотивує лікарів до підвищення ефективності та продуктивності, що, своєю чергою, допоможе клініці швидше відновитися від збитків, які виникли через війну. Отже, перегляд оплати праці не лише підтримує працівників, а й стає стратегічним кроком на шляху до підвищення економічної стабільності та сталого розвитку клініки у складних сучасних умовах.

Впровадження пропорції окладу та бонусної частини в системі оплати праці відділу маркетингу та розвитку клініки «Life Park» може мати кілька позитивних ефектів для розвитку бізнесу та мотивації працівників. Детально розглянемо, як це вплине на клініку:

1. Збільшення продуктивності працівників. Завдяки структурі 50% оклад / 50% бонус, співробітники будуть мотивовані досягати визначених KPI, та цільових показників, які прямо впливатимуть на їхню бонусну частину. Це заохочує працівників виконувати не лише свої основні обов'язки, а й додаткові завдання, спрямовані на підвищення результатів роботи клініки. Коли заробіток залежить від досягнення результатів, працівники з більшою ймовірністю

зосередяться на досягненні цілей, таких як залучення нових пацієнтів або підвищення задоволеності клієнтів.

2. Гнучкість у розподілі витрат на оплату праці. В умовах пропорційної системи клініка зможе контролювати витрати на персонал більш ефективно, коригуючи витрати залежно від результативності команди. Така система дозволяє клініці оптимізувати бюджет та направляти більше ресурсів на тих працівників, які приносять найбільшу цінність. У випадку зниження показників, клініка зменшить витрати на бонусну частину, що знизить загальні витрати на персонал без потреби в зниженні окладів або звільненнях.

3. Підвищення задоволеності співробітників. Система бонусів, чітко прив'язана до результатів, створює прозорість та відчуття справедливості. Кожен співробітник розуміє, що його винагорода безпосередньо залежить від вкладеної праці та досягнутих результатів. Це може зменшити рівень плинності кадрів, оскільки мотивовані працівники будуть зацікавлені залишатися у клініці для подальшого розвитку і кар'єрного зростання.

4. Посилення конкуренції і залучення кваліфікованих кадрів. Конкурентна система винагороди дозволить залучити найкращих фахівців на ринку, які мають високі амбіції та націлені на результат. Такий підхід зробить клініку привабливим місцем для роботи фахівців, які готові працювати на результат і прагнуть отримувати конкурентну зарплату. Це також дозволить клініці отримати перевагу перед іншими закладами у боротьбі за таланти, особливо у сфері маркетингу, де мотиваційна система грає значну роль.

5. Чітке узгодження заробітку з обсягом роботи клініки. Система 50% оклад / 50% бонус передбачає, що зарплата співробітника тісно пов'язана з обсягом роботи клініки: більше залучених клієнтів і вищі доходи клініки призведуть до зростання бонусної частини. Це створює систему, в якій доходи клініки та винагорода співробітників рухаються у синхронному напрямку, що забезпечує взаємну вигоду.

6. Посилення аналітики та моніторингу. Така система оплати потребує чіткої та прозорої системи KPI, за якими будуть оцінюватися досягнення

співробітників. Це підвищує важливість впровадження аналітичних інструментів та інтенсивнішого моніторингу ефективності, що дозволить клініці постійно оцінювати результативність відділу маркетингу та розвитку.

Пропорційна система оплати 50% оклад / 50% бонус для відділу маркетингу та розвитку клініки «Life Park» здатна значно покращити результати роботи клініки, посилити мотивацію та продуктивність працівників, зробити витрати на оплату праці гнучкішими, а також залучити висококваліфікованих спеціалістів. Така система забезпечує взаємовигідну модель оплати, де кожен співробітник відчуває свою значущість у досягненні загальних цілей, а клініка отримує додаткові можливості для розвитку та покращення своєї конкурентної позиції.

В таблиці 3.1 представлено розрахунок оплати праці лікарів та персоналу відділу маркетингу та розвитку, як за старої системи, коли лікарям сплачували за системою 70% оклад, 30% бонус, до системи 50% на 50%, а персонал відділу маркетингу та розвитку отримував оклад за своєю праці, що не включав конусної частини.

Таблиця 3.1 – Зміна системи оплати праці для лікарів та персоналу відділу маркетингу та розвитку

| Параметр | Система 70% на 30% | Система 50% на 50% |
|--|-----------------------|-----------------------|
| <i>Для лікарського складу</i> | | |
| Середня кількість консультацій на місяць | 41 | 41 |
| Середня оплата за консультацію, грн. | 210 | 210 |
| Середній оклад на місяць, грн. | 19950 | 14250 |
| Середні бонуси на місяць, грн. | 8610 | 8610 |
| Середня заробітна плата на місяць, грн. | 28560 | 22860 |
| <i>Персонал відділу маркетингу та розвитку</i> | | |
| Середній оклад на місяць | 21200 | 10600 |
| Бонуси за кожного нового пацієнта клініки, грн. | - | 150 |
| Середня запланована кількість залучених пацієнтів персоналом відділу маркетингу та розвитку на місяць, осіб | - | 80 |
| Запланована середня заробітна плата персоналу відділу маркетингу та розвитку, з урахуванням конусної частини | - | 22600 |

Джерело: складено автором

В умовах, коли клініка «Life Park» зазнавала збитків протягом 2022 та 2023 років, а її діяльність відбувається в Харкові, який зазнав значних руйнувань та постійної воєнної загрози, необхідність у фінансовій стабільності та ефективному використанні ресурсів стає особливо гострою. Перегляд системи оплати праці може бути важливим кроком для підвищення ефективності роботи персоналу та зниження витрат, водночас зберігаючи конкурентну здатність клініки та мотивацію співробітників.

Запровадження нової пропорції 50% на 50% між окладом та бонусами для лікарського складу має свої ризики та переваги. Скорочення фіксованої частини окладу та збільшення залежності зарплати від кількості наданих консультацій можуть зменшити фінансову стабільність для лікарів. Однак такий крок стимулює лікарів збільшувати кількість консультацій, щоб зберегти свій дохід на колишньому рівні, що може позитивно позначитися на загальному фінансовому результаті клініки. Проте, враховуючи важкі умови праці в Харкові через воєнну агресію, ризик зниження мотивації лікарів є серйозним, оскільки невизначеність у щомісячних доходах може негативно вплинути на їхню лояльність до клініки.

Для відділу маркетингу та розвитку зміни в оплаті можуть стати ефективним стимулом. Запровадження бонусів за кожного залученого пацієнта створює новий мотиваційний фактор для персоналу, стимулюючи їх шукати нові шляхи залучення клієнтів навіть в умовах обмеженого попиту та воєнної небезпеки. Попри зменшення фіксованої частини окладу, можливість отримувати бонуси за залучених пацієнтів дозволить персоналу досягати гідного рівня доходу. Це також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності клініки, оскільки відділ маркетингу буде зацікавлений у збільшенні обсягів роботи, що особливо важливо в кризовий період.

У підсумку, нова система оплати 50% на 50% має потенціал стати ефективним інструментом для зниження збитковості клініки "Life Park" в умовах економічної нестабільності та війни. Водночас варто передбачити додаткові заходи підтримки для медичного персоналу, щоб уникнути їхнього відтоку та зберегти мотивацію до роботи в складних умовах.

Одним із важливих напрямів оптимізації кадрової політики клініки є впровадження короткострокових контрактів із висококваліфікованими лікарями, що дозволяє закладу більш гнучко підходити до потреб персоналу та адаптувати кадровий склад відповідно до змін у попиті на медичні послуги. Короткострокові контракти передбачають, що лікарі залучатимуться на обмежений термін або для виконання конкретних завдань, що дає клініці змогу оперативно реагувати на потребу у фахівцях певної спеціалізації. Наприклад, у періоди високого сезонного навантаження чи під час спалахів захворювань можна залучити додаткових лікарів для забезпечення пацієнтам належного рівня медичної допомоги. Це особливо актуально для клінік, які прагнуть уникнути надмірних витрат на утримання великого штату в умовах нестабільного попиту, але при цьому зберегти можливість оперативного реагування на зміну ситуації.

Завдяки умовам таких контрактів, лікарі також зможуть надавати послуги дистанційно, що суттєво розширює географічні межі обслуговування пацієнтів. В онлайн-форматі фахівці можуть консультиувати пацієнтів, які через певні обставини, такі як віддалене проживання або обмеженість у переміщенні (наприклад, через бойові дії), не можуть особисто відвідати клініку. Це підвищує доступність медичних послуг та робить їх більш гнучкими, відповідними сучасним умовам та очікуванням пацієнтів.

Впровадження короткострокових контрактів також відповідає потребам клініки у забезпеченні спеціалізованими послугами, які можуть бути затребувані у певні періоди або за умови різкого збільшення попиту на вузькопрофільні консультації, наприклад, у сфері онкології, неврології чи кардіології. Окрім того, це рішення ефективне для надзвичайних ситуацій, коли можливість фізичного надання медичної допомоги обмежена, але попит на консультації фахівців залишається високим. Таким чином, клініка може швидко організувати надання необхідних послуг без значних витрат часу та ресурсів на тривалий процес найму.

Ця модель дає змогу клініці підтримувати високий рівень послуг і знижувати фінансові ризики, оскільки лікарі залучаються лише тоді, коли це дійсно потрібно. Вона також підвищує привабливість клініки на ринку праці,

оскільки висококваліфіковані лікарі, що зацікавлені у гнучкому графіку або тимчасовій роботі, можуть співпрацювати з клінікою без обов'язку на тривале працевлаштування. Це також сприяє зростанню репутації закладу, який пропонує пацієнтам доступ до найкращих фахівців у своїй галузі, навіть за умов обмеженої доступності таких кадрів на постійній основі.

Таким чином, короткострокові контракти із лікарями – це стратегічне рішення, яке підвищує ефективність клініки та дозволяє їй бути більш адаптивною до сучасних викликів, зокрема й до непередбачуваних обставин, таких як економічна нестабільність, військові дії або епідемії. Це дає змогу не тільки підвищити рівень обслуговування пацієнтів, а й знизити витрати на кадрове забезпечення, орієнтуючись на поточні потреби та ситуації.

Зміна системи оплати праці лікарів дійсно може викликати опір з боку персоналу, особливо якщо це зниження базового окладу на користь більшої залежності від бонусної частини. Для успішного впровадження нової системи оплати праці важливо передбачити заходи, які допоможуть знизити опір персоналу та підтримати адаптацію до нових умов, які зазначено на рисунку 3.2.

Впровадження короткострокових контрактів для лікарів є складним і багатогранним процесом, що потребує тісної взаємодії між кількома ключовими підрозділами клініки. Така ініціатива не лише змінює кадрову політику, а й вимагає адаптації існуючих процесів для забезпечення ефективної роботи, управління персоналом та надання медичних послуг. Нижче розглянемо ключові заходи, які необхідно впровадити, а також взаємодію між відповідними підрозділами для успішного впровадження цієї ініціативи.

1. Оцінка потреб у короткострокових контрактах Першим кроком є визначення, які саме фахівці та лікарі будуть залучені на короткострокових контрактах. Це не лише питання кадрового забезпечення, а й стратегічного планування для забезпечення необхідної кількості лікарів у разі пікового попиту на певні послуги чи консультування.

– Кадровий підрозділ має провести внутрішній аналіз на основі існуючої ситуації та потенційних запитів пацієнтів. Необхідно визначити спеціалізації, в

яких є необхідність у додаткових фахівцях, зокрема це можуть бути нові послуги, тимчасове збільшення навантаження або сезонні коливання попиту.

– Лікувальні відділення та керівники відділів повинні брати участь у цьому процесі, надаючи точну інформацію про поточні потреби та можливі розриви в кадрах.



Рис.3.2 - Заходи зниження опору серед лікарів щодо нової системи оплати праці

Джерело: складено автором

– Маркетинговий підрозділ може допомогти шляхом збору інформації про популярність різних медичних послуг серед пацієнтів, аналізуючи звернення та статистику за останній період.

2. Розробка умов контрактів та юридичне оформлення Наступним етапом є розробка умов контрактів, що повинні відповідати специфіці короткострокової роботи лікарів. Важливо, щоб умови були зрозумілими та прозорими як для лікарів, так і для клініки.

– Юридичний підрозділ має працювати над розробкою типових контрактів, що включають чітке визначення терміну дії контракту, обов'язків лікаря, оплати праці, режиму роботи, а також гарантій щодо конфіденційності та захисту даних пацієнтів.

– Врахування можливості онлайн-консультацій в контексті короткострокових контрактів потребує додаткових юридичних уточнень щодо збереження медичної та персональної інформації, а також умов, при яких лікарі можуть працювати віддалено.

3. Розробка системи оплати та фінансової мотивації Ключовим аспектом успішного залучення лікарів на короткострокові контракти є конкурентоспроможна та мотиваційна система оплати праці.

– Фінансовий підрозділ спільно з кадровим підрозділом повинні визначити розмір гонорару лікарів за виконання конкретних обов'язків та кількість наданих послуг, а також систему бонусів, які можуть бути прив'язані до обсягу консультацій чи маніпуляцій. Це забезпечить лікарям гнучкість і можливість збільшення доходу за рахунок більшої кількості роботи.

– Важливо також, щоб умови оплати відповідали стандартам ринку, враховуючи кваліфікацію лікаря, що дасть клініці можливість залучати висококласних спеціалістів.

4. Організація технічної підтримки для онлайн-консультацій Якщо клініка планує надавати онлайн-консультації, необхідно забезпечити технічну інфраструктуру для їх безперебійної роботи. Це включає платформи для

відеоконференцій, захист персональних даних пацієнтів та інтеграцію в систему запису на прийом.

– Оскільки в клініці ІТ-відділ відсутній, можна співпрацювати із зовнішніми постачальниками послуг або використовувати вже існуючі інструменти для онлайн-консультацій, що будуть безпечні та зручні як для лікарів, так і для пацієнтів.

– Підготовка та навчання персоналу з технічних питань є важливою частиною цього процесу. Наприклад, адміністративний персонал повинен бути готовий надавати консультації пацієнтам щодо того, як підключатися до платформи.

5. Рекрутинг та пошук висококваліфікованих спеціалістів Залучення лікарів на короткострокові контракти потребує ефективної стратегії рекрутингу та пошуку спеціалістів.

– Кадровий підрозділ має забезпечити пошук кандидатів через наявні канали, такі як професійні асоціації, медичні портали або рекрутингові агенції, а також обов'язково включати умови гнучкої роботи, що можуть бути привабливими для висококваліфікованих лікарів.

– Маркетинговий підрозділ може допомогти сформувати репутацію клініки як роботодавця, що пропонує вигідні умови для співпраці з лікарями, публікуючи рекламні оголошення та створюючи позитивний імідж клініки на медичних форумах.

6. Взаємодія між підрозділами для управління процесом Для того, щоб забезпечити ефективне управління процесом впровадження короткострокових контрактів, необхідна постійна взаємодія між кадровим підрозділом, лікувальними відділеннями та фінансовим підрозділом.

– Регулярні зустрічі та обговорення між цими підрозділами дозволять своєчасно коригувати умови контрактів, враховуючи зміни в попиті на послуги, а також контролювати витрати клініки на оплату праці лікарів.

7. Оцінка та корекція ефективності роботи Після запуску короткострокових контрактів важливо постійно оцінювати їх ефективність, що дозволить оперативно виявляти можливі проблеми або неефективні аспекти.

– Потрібно збирати зворотний зв'язок від лікарів та пацієнтів, що дасть можливість покращувати умови контрактів і працювати над підвищенням якості послуг.

– Кадровий підрозділ і фінансовий підрозділ повинні регулярно проводити моніторинг витрат та продуктивності для коригування стратегії.

Таким чином, для успішного впровадження короткострокових контрактів клініка повинна злагоджено працювати кількома підрозділами, забезпечуючи кожен етап процесу — від оцінки потреб до технічної підтримки і мотивації лікарів. Це дозволить досягти бажаного ефекту без створення додаткових фінансових навантажень на клініку.

Оптимізація персоналу клініки є важливим етапом для покращення її ефективності та економічної стабільності. Це процес, що включає як покращення умов праці, так і коригування системи оплати праці, гнучке планування кадрового складу та використання сучасних технологій. Завдяки таким заходам клініка може зберігати високий рівень обслуговування пацієнтів, водночас мінімізуючи витрати та покращуючи фінансові результати, навіть в умовах економічної та політичної нестабільності, викликаній військовими діями.

Зокрема, зміни в системі оплати праці лікарів та впровадження короткострокових контрактів є важливими кроками для досягнення фінансової стійкості. Вони дозволяють клініці оперативно реагувати на зміну попиту на медичні послуги та залучати висококваліфікованих фахівців в потрібний час, що особливо важливо під час сезонних коливань або в періоди криз. Впровадження цих ініціатив також позитивно впливає на мотивацію працівників, зокрема через більш прозору систему бонусів, що стимулює лікарів до продуктивнішої роботи.

Попри можливий опір з боку персоналу до змін у системі оплати праці, важливо врахувати комплекс заходів підтримки адаптації, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки для колективу. Одним із ключових аспектів є чітке та

прозоре інформування співробітників про зміни, що відбудуться. Це дозволить створити атмосферу довіри та знизити рівень стресу серед працівників. Важливо, щоб всі зацікавлені сторони, зокрема керівництво клініки, представники профспілок та самі співробітники, брали активну участь у розробці нових умов праці. Такий колективний підхід дозволить не лише уникнути конфліктів і непорозумінь, але й сформуванню позитивного ставлення до змін, оскільки працівники відчуватимуть свою причетність до прийняття рішень.

Таким чином, оптимізація персоналу є комплексним процесом, що включає кадрове планування, використання новітніх технологій та коригування системи оплати праці, і є необхідним для забезпечення стабільного розвитку клініки в умовах викликів сучасності.

3.2 Реалізація процесу залучення персоналу до удосконалення організаційної діяльності клініки

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень та розвитку клініки є критично важливим фактором для досягнення успіху медичного закладу, особливо в умовах кризи. У складні часи, коли клініки стикаються з фінансовими труднощами, обмеженими ресурсами та змінами в попиті на медичні послуги, кожен співробітник може внести свій вклад у пошук рішень, які дозволять зберегти та навіть покращити якість обслуговування пацієнтів, а також ефективність внутрішніх процесів.

Однією з основних причин важливості залучення персоналу є те, що співробітники, які працюють безпосередньо з пацієнтами та виконують щоденні операційні функції, мають найкраще розуміння реальних проблем і труднощів. Вони можуть виявляти слабкі місця в процесах, знаходити можливості для покращення і вказувати на ті аспекти, які можуть бути непомітні для керівництва. Коли ці працівники беруть участь у прийнятті рішень, вони відчують більше відповідальності за результати роботи, що значно підвищує їх мотивацію і продуктивність.

У кризових умовах, коли клініка стикається з обмеженими фінансовими ресурсами або нестабільністю через зовнішні фактори (наприклад, війна або економічна криза), важливо, щоб персонал був не лише виконавцем, а й активним учасником пошуку оптимальних рішень. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень дозволяє мобілізувати всі ресурси організації, включаючи інтелектуальні й інноваційні можливості кожного працівника. Це створює більш гнучку, адаптивну та інноваційну організацію, здатну швидше реагувати на зміни у середовищі і забезпечувати стійкість у кризовий період.

Крім того, коли співробітники відчують, що їхня думка важлива і враховується, це зміцнює довіру до керівництва і покращує командну атмосферу. У медичній сфері, де важливі не лише фінансові результати, але й емоційний клімат та відносини між персоналом, така взаємодія підвищує задоволеність працівників і знижує рівень стресу, що є особливо важливим в умовах кризи. Співробітники, які відчують себе частиною процесу прийняття рішень, здатні працювати більш ефективно, що, в свою чергу, покращує якість обслуговування пацієнтів і сприяє загальному успіху клініки.

Таким чином, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та розвитку клініки в умовах кризи дозволяє зберегти стабільність та конкурентоспроможність медичного закладу, мобілізуючи його внутрішні ресурси для швидкого та ефективного реагування на зміни. Це допомагає не лише зберегти лікарів і медсестер, але й підвищити їх професіоналізм, що, в кінцевому підсумку, покращує надання медичних послуг пацієнтам та сприяє розвитку клініки навіть у найскладніші часи.

Активне залучення персоналу до процесів прийняття рішень і розвитку організації має великий вплив на мотивацію, згуртованість колективу та ефективність роботи. Це стає особливо важливим у медичних установах, де колектив має працювати спільно для досягнення спільної мети — надання високоякісної медичної допомоги пацієнтам. Коли співробітники активно залучені до процесу, вони відчують себе частиною команди, що впливає на їхнє ставлення до роботи та підвищує їхнє бажання працювати на результат.

Одним із основних аспектів, чому залучення персоналу підвищує мотивацію, є те, що співробітники почувуються більш відповідальними за результат своєї праці. Коли їхня думка має значення, а їхні пропозиції та ідеї розглядаються, це сприяє відчуттю важливості і значущості їхнього внеску в загальний процес. Вони розуміють, що їхні зусилля можуть безпосередньо впливати на успіх організації, що підвищує їх внутрішню мотивацію до досягнення високих результатів.

Залучення до прийняття рішень також сприяє формуванню згуртованого колективу. Коли кожен член команди має можливість висловити свою думку і бути почутим, це допомагає знизити рівень конфліктів і непорозумінь, а також покращує взаєморозуміння між різними підрозділами. Це сприяє формуванню атмосфери підтримки та співпраці, що є важливим для ефективної роботи в команді. Згуртований колектив працює злагоджено, що дозволяє знижувати стресові ситуації і підвищує загальну продуктивність.

Ще одним важливим аспектом є те, що активне залучення персоналу дозволяє адаптувати організацію до змін. Коли працівники відчують себе частиною процесу змін і розвитку, вони не тільки погоджуються з новими ідеями, але й готові активно брати участь у їхньому втіленні. Це створює більш гнучку і адаптивну організацію, здатну швидше реагувати на нові виклики і ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, активне залучення персоналу підвищує мотивацію завдяки відчуттю важливості власного внеску в успіх організації, формує згуртованість команди через покращення комунікації та співпраці, а також підвищує ефективність роботи завдяки більшій адаптивності та готовності до змін. У медичних установах це є важливим фактором для досягнення високих стандартів обслуговування пацієнтів і стабільного розвитку організації, навіть у складних умовах.

Підхід, який передбачає активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень та розвитку організації, має низку важливих переваг, серед яких зниження плинності кадрів, підвищення лояльності, скорочення стресу та вигорання, а також покращення якості роботи.

Зниження плинності кадрів є однією з найбільших переваг цього підходу. Коли співробітники відчують себе важливою частиною організації, коли їхня думка враховується, а їхні зусилля визнаються, вони менш схильні до пошуку нових можливостей на стороні. Відчуття приналежності до колективу та розуміння, що їхній внесок має значення, значно знижує бажання залишити організацію. Співробітники, які бачать перспективи розвитку у своїй компанії та мають можливість активно впливати на її майбутнє, зазвичай менш схильні до змін місця роботи, що в свою чергу дозволяє організації зберігати досвідчені кадри та знижувати витрати на навчання нових співробітників.

Підвищення лояльності є безпосереднім результатом залучення працівників до важливих рішень. Коли співробітники бачать, що їхня думка цінується, а їхні ідеї можуть бути втілені в життя, вони почуваються більш залученими та відповідальними за успіх організації. Лояльність росте, оскільки працівники відчують себе частиною великої мети, що призводить до кращої взаємодії, підтримки корпоративної культури і загального прагнення до досягнення результату. Лояльні співробітники працюють з більшим ентузіазмом і відданістю, що позитивно впливає на атмосферу в колективі та загальний рівень ефективності.

Скорочення стресу та вигорання є іншою важливою перевагою. Коли персонал має можливість брати участь у прийнятті рішень, це дає їм відчуття контролю над ситуацією, що знижує рівень стресу. Співробітники, які відчують підтримку та розуміння з боку керівництва, мають менше підстав для емоційного вигорання. Прозорість у комунікаціях та залучення до процесу прийняття рішень допомагають зменшити напругу, що виникає через невизначеність чи відсутність розуміння, чому приймаються певні рішення. Це дозволяє зберегти емоційну стабільність працівників і продовжити їх продуктивну діяльність без перевантаження.

Покращення якості роботи також є важливою перевагою. Коли співробітники залучені до процесів прийняття рішень, вони почуваються більш відповідальними за результат і прагнуть досягти найкращих результатів у своїй роботі. Крім того, активне залучення сприяє розвитку культури постійного

вдосконалення, коли співробітники не тільки виконують завдання, але й активно шукають шляхи для покращення існуючих процесів, продуктивності та якості роботи. Це дозволяє організації постійно вдосконалюватися і підтримувати високі стандарти якості у всіх аспектах діяльності.

Отже, переваги підходу, який включає залучення співробітників до процесу прийняття рішень та розвитку організації, очевидні: зниження плинності кадрів, підвищення лояльності, скорочення стресу та вигорання, а також покращення якості роботи. Цей підхід не тільки покращує моральний клімат у колективі, але й сприяє підвищенню ефективності і результативності діяльності організації в цілому.

Розробка моделі співпраці між лікарями та відділом маркетингу і розвитку для залучення талановитих лікарів для проведення онлайн-консультацій або консиліумів вимагає чіткої і ефективної комунікації. Оскільки лікарі знають своїх колег, які можуть бути корисними для клініки, їхня роль у процесі залучення талановитих фахівців є надзвичайно важливою. На рисунку 3.3 представлено цей процес.

Модель співпраці між лікарями та відділом маркетингу для залучення талановитих спеціалістів для онлайн-консультацій та консиліумів є ефективним підходом до розвитку медичних послуг у клініці. Лікарі, маючи доступ до професійних контактів і глибоке розуміння специфіки медичної практики, можуть рекомендувати своїх колег, що дозволяє залучити висококваліфікованих спеціалістів. Це дає змогу клініці швидко реагувати на потреби пацієнтів, зокрема в умовах онлайн-формату, підвищуючи рівень послуг.

Відділ маркетингу відіграє ключову роль у перевірці кваліфікації лікарів та організації рекламних кампаній, що сприяє залученню нових пацієнтів та підвищенню впізнаваності клініки. Збір зворотного зв'язку дозволяє оперативно оцінювати ефективність співпраці та коригувати стратегію залучення спеціалістів.

Загалом, така модель забезпечує інтеграцію внутрішніх ресурсів клініки (лікарів) та зовнішніх комунікаційних інструментів (маркетинг) для досягнення

високої якості медичних послуг і залучення нових пацієнтів, що є важливим у конкурентному середовищі медичних установ.

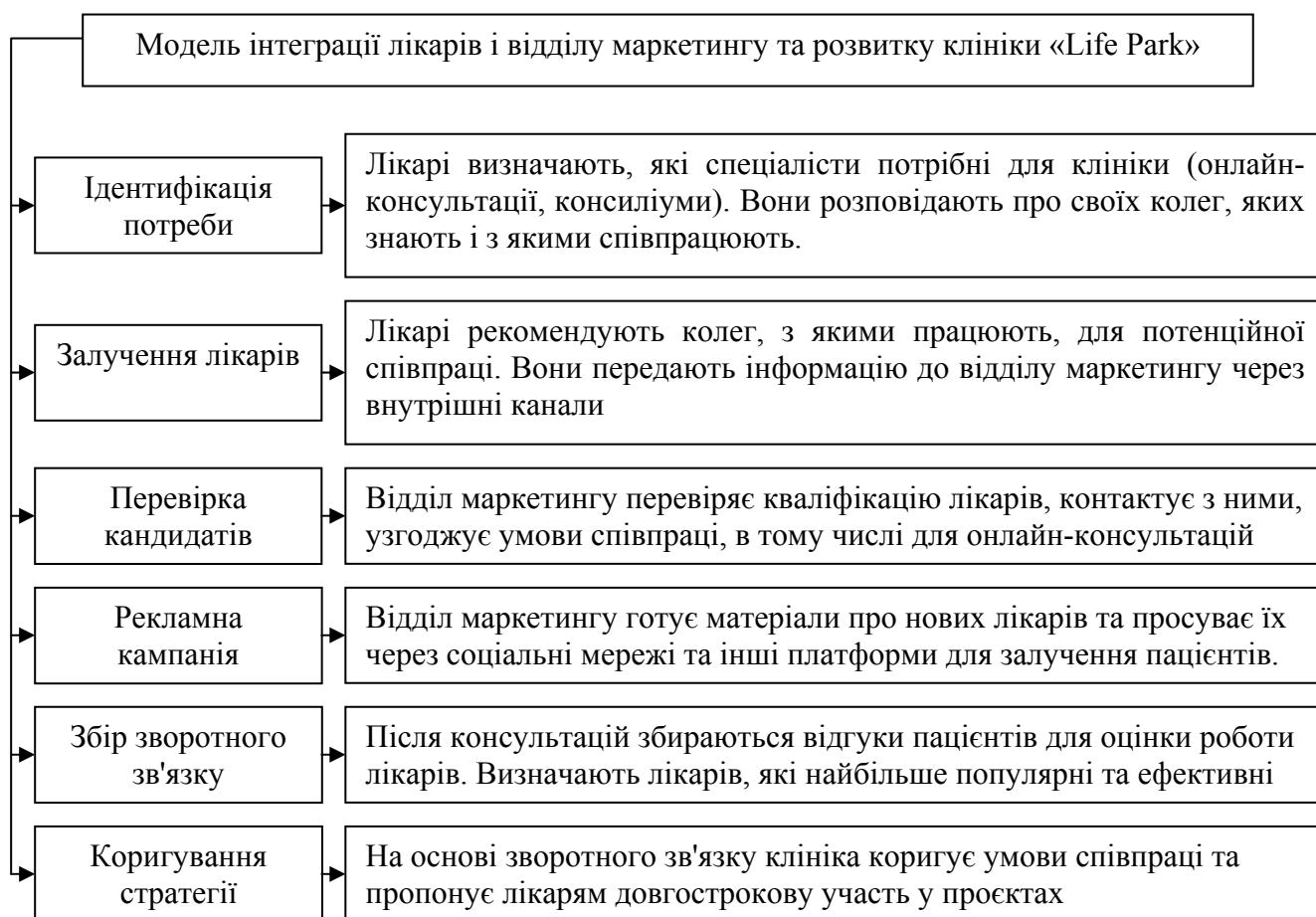


Рис. 3.3 - Модель інтеграції лікарів і відділу маркетингу та розвитку клініки «Life Park»

Джерело: складено автором

Активне залучення персоналу до процесів прийняття рішень і розвитку клініки є важливим елементом для досягнення успіху в умовах сучасного медичного бізнесу, особливо в умовах кризи чи нестабільної ситуації. Залучаючи співробітників до процесів управління та стратегічного розвитку, клініка забезпечує глибоке розуміння потреб і реалій на місцях, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення. Такий підхід підвищує мотивацію, збільшує відповідальність за результат і сприяє покращенню робочої атмосфери.

Персонал, залучений до ухвалення рішень, відчуває себе частиною загальної мети, що підвищує згуртованість колективу і лояльність до клініки. Це також дозволяє знижувати плинність кадрів, оскільки співробітники більше залучені до процесів і відчувають значущість свого внеску в успіх організації. У підсумку, активне залучення персоналу допомагає клініці не лише адаптуватися до змін, але й ефективно розвиватися в умовах конкуренції, забезпечуючи високий рівень послуг та стабільність роботи.

Додатково, модель співпраці між лікарями та відділом маркетингу для залучення талановитих фахівців через онлайн-консультації та консиліуми є стратегічним кроком у розвитку медичних послуг. Лікарі, маючи доступ до професійних контактів, можуть сприяти залученню висококваліфікованих спеціалістів, що підвищує якість надання послуг і здатність клініки адаптуватися до нових умов, зокрема у форматі онлайн.

Таким чином, залучення персоналу до прийняття рішень не лише покращує внутрішній клімат та ефективність клініки, але й сприяє підвищенню якості медичних послуг, зміцнює лояльність співробітників та забезпечує стійкість організації в складних умовах.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом у медичних закладах є важливою складовою стратегічного розвитку, що сприяє досягненню високих стандартів надання медичних послуг. Основною метою є створення кваліфікованої команди спеціалістів, здатних реагувати на вимоги сучасного ринку і надавати медичну допомогу на найвищому рівні. Успішне управління персоналом передбачає не лише адаптацію до зовнішніх змін, а й створення сприятливого робочого середовища, яке мотивує працівників до професійного зростання та підтримує високу продуктивність.

У контексті воєнного конфлікту управління персоналом в медичних закладах потребує гнучкості та швидкості реагування на нові виклики. Оперативний підбір і навчання кадрів стають необхідністю через зростання попиту на медичні послуги та зниження кадрової стабільності через стресові умови. Адаптація управлінських стратегій до нових реалій дозволяє підтримувати ефективність роботи медичних закладів навіть у складних умовах.

Ефективність управління персоналом у медичних закладах є критичним фактором для досягнення високих стандартів надання медичних послуг. Вона залежить від ряду внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як правильний підбір кадрів, створення сприятливого робочого середовища, забезпечення доступу до необхідного обладнання та матеріалів, а також надання можливостей для професійного розвитку. Висока продуктивність працівників безпосередньо впливає на якість медичних послуг, що, в свою чергу, позитивно позначається на репутації медичних закладів і задоволеності пацієнтів.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження ТОВ клініка «Life Park». Клініка надає широкий спектр послуг, включаючи лікування, діагностику та реабілітацію, і активно працює на підтримку високих стандартів медичних послуг, адаптуючись до змін на ринку охорони здоров'я, особливо в умовах війни та економічної нестабільності.

Аналіз структури персоналу клініки «Life Park» за період 2021-2023 років показує значні коливання чисельності працівників, зумовлені різними факторами, зокрема зовнішніми економічними і політичними викликами, зокрема війною в Україні. У 2021 році клініка мала найбільший склад персоналу – 55 осіб, що дозволяло забезпечувати високий рівень медичних послуг і ефективне управління організацією. Проте через кризу, викликану військовими діями, чисельність співробітників значно зменшилась, що призвело до зниження на 45,5% у 2022 році. У 2023 році клініка почала відновлюватися, чисельність персоналу зросла до 36 осіб, але залишалася нижчою за рівень 2021 року. У результаті аналізу кадрових змін та оплати праці в клініці «Life Park» за період 2021–2023 років можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, динаміка чисельності персоналу показує зменшення загальної кількості співробітників у 2022 році через складні умови війни, але в 2023 році відбулося її часткове відновлення, що свідчить про певну стабілізацію ситуації. Зростання коефіцієнта прийому на роботу вказує на активну кадрову політику клініки, спрямовану на заповнення вакантних посад. Водночас зниження коефіцієнта плинності кадрів є позитивним сигналом, що вказує на покращення стабільності колективу.

По-друге, коефіцієнт збереження персоналу значно зріс, що свідчить про успішні заходи клініки з утримання працівників. Це є важливим фактором для збереження високої якості медичних послуг, оскільки досвідчені спеціалісти краще можуть справлятися з високими навантаженнями та потребами пацієнтів, особливо в умовах кризових ситуацій. Зниження рівня звільнень у 2023 році також вказує на покращення умов праці та мотивації співробітників.

З точки зору оплати праці, клініка «Life Park» здійснила помірковані підвищення заробітних плат, зокрема для адміністративного та медичного персоналу. Це свідчить про стратегічний підхід до мотивації співробітників, що є особливо важливим в умовах нестабільної економічної ситуації.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано оптимізацію кадрової політики. У клініці «Life Park», після значних фінансових збитків, що виникли внаслідок воєнної агресії та економічної кризи, було прийнято рішення

змінити систему оплати праці для лікарів та персоналу відділу маркетингу та розвитку. Це включає введення пропорційної системи оплати 50% оклад та 50% бонус, що дозволяє створити збалансовану і гнучку модель, яка враховує як стабільність доходу для співробітників, так і можливість клініки адаптуватися до змінних умов ринку. Зміни в системі оплати праці сприяють підвищенню мотивації працівників, адже бонусна частина заробітної плати прямо залежить від результатів їх роботи. Це стимулює лікарів і маркетологів до досягнення високих показників ефективності, таких як кількість консультацій, залучення нових пацієнтів та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Запровадження нової системи оплати допомагає клініці «Life Park» зберегти фінансову стабільність у складних умовах війни та економічної кризи, що дозволяє їй не лише зберегти персонал, а й залучати висококваліфікованих спеціалістів.

Залучення персоналу до процесу прийняття рішень та удосконалення організаційної діяльності клініки є надзвичайно важливим аспектом, особливо в кризових умовах. Співробітники, які безпосередньо взаємодіють з пацієнтами та виконують оперативні функції, здатні виявляти проблеми та пропонувати ідеї для покращення процесів, що можуть залишатися непоміченими керівництвом. На цій основі в роботі запропоновано модель інтеграції лікарів і відділу маркетингу та розвитку задля залучення талановитих лікарів до клініки «Life Park». Це залучення сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню довіри пацієнтів та створенню згуртованої команди, що важливо для ефективної роботи клініки.

Таким чином, управління персоналом у медичних закладах є важливим елементом стратегічного розвитку, що впливає на якість медичних послуг. Особливо актуальним є адаптація управлінських стратегій в умовах війни та економічної нестабільності, коли необхідна швидка реакція на виклики, зниження плинності кадрів і підвищення мотивації працівників. Оптимізація системи оплати праці та залучення персоналу до прийняття рішень сприяють підвищенню ефективності роботи клініки та збереженню високих стандартів медичних послуг. У клініці «Life Park» це дозволяє адаптуватися до складних умов та забезпечувати стабільний розвиток навіть у кризових ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
2. Антонов С.В. Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я. URL: <http://www.medlawcenter.com.ua/ru/publications/77.html>
Атестація лікарів – 2023: види, порядок, особливості. Медична справа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/404-atestatsya-lkarv-poryadok-ta-ostann-zmni>.
3. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. Головний лікар. 2007. № 11 (79). С. 69-73.
4. Борщ, В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. (1 (1)). С. 73-79. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11
5. Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). Економіка та суспільство. 2022. (36). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-27
6. Васюк Н. О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики галузі охорони здоров'я. Матеріали науково-практичної конференції. Київ. 2015. С. 18-23.
7. Волосовець, О. П., Заболотько, В. М., Волосовець, А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. Український медичний вісник. 2020. Т.12№(84). С.20-26. DOI: 10.32471/umv.2709-6432.84.57
8. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpouzou.pdf.

9. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2008. Вип. 2 (33). С. 94-97.

10. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 6 (52). С. 25- 34. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>.

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

12. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 188. 2017. С. 228–236.

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

14. Громцева, О.В., Стрюков, В.В. Гендерне орієнтований підхід до менеджменту емоційним вигоранням у лікарів та середнього медичного персоналу в військовий час. Економічні горизонти, 2022. (2(20), 94-110. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263950](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263950)

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

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

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

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

19. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). 182-186.

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

21. Звірич В. В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. Публічне урядування. 2022. (2 (30)). С 32-39. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-2(30)-4

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

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

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

25. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. - К., 2018. - 96 с.

26. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса. ОДЕУ, 2008. С. 124-131.

27.Кравчук, І. І., Присяжнюк, О. Ф. та Веселовський, О. Б Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. (2). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.1

28.Ліштаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання. 2016. №50(1). С.163-169.

29.Менеджмент у фармації: підруч. / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк та ін.; за ред. О.Є. Кузьміна і Б.П. Громовика. Вінниця: Нова книга, 2005. – 448 с.

30.МОЗ хоче прив'язати зарплату медпрацівників до прожиткового мінімуму. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3155602-moz-hoce-privazati-zarplatu>

Москаленко, В.Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я. Головний лікар. 2007. № 1. С. 32-40.

31.Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2006. № 1. С. 173 – 179

32.Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 224 с.

33.Павловський А.В. Чи можлива в Україні гідна оплата праці? Хвиля. URL: <http://hvylya.net/analytics/economics/chi-mozhliva-v-ukrayini-gidna-oplata-pratsi.html>

34.Перепада О.В. Обґрунтування оптимізованої функціонально-організаційної моделі діяльності медичних сестер у закладах, що надають третинну медичну допомогу: дис. к.мед.наук/ХНМУ. Київ, 2019. 245 с.

35.Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку

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

37.Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 42. С. 267-272. DOI:10.32843/infrastruct42-45

38.Пряхіна К.А. Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 83–88.

39.Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу № 3(57), 2019. С. 162-168. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168.

40.Сабецька, Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. Економіка та суспільство. 2022. (40). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-26

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

42.Технології управління персоналом: монографія / за ред. О.А.Гавриш. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

43.Труніна, І. М., Сербін, Р. А., & Андрієнко, М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». (43). С. 51-56.

44.Уфимцев В.В., Мезенцев Є.М. Роль та місце наступництва в адаптації персоналу малого підприємства. Вісник УДЕУ. 2012. № 1 (39). С. 159–163.

45.Чаплина А.Н., Антипова Е.С. Формування механізму інтеграційного управління клієнтами консалтингової компанії. Економіка та управління у сфері послуг. Проблеми сучасної економіки. 2012. № 3. С. 335–338.

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

47. World Health Organization: Global health care outlook | Shaping the future. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences>

48. European Employment Strategy. URL:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langEn>

49. Martinho A.M. Becoming a Doctor in Europe: Objective Selection Systems
American Medical Association Journal of Ethics December 2012, Volume 14, Number
12: 984-988.

50. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for
health: workforce 2030. WHA69/38 Режим доступа:
http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf.