

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 37.014.6:005.6:373.5

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук, доцент
_____ Інна САВИЦЬКА
« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я»

Спеціальність
Освітня програма
Орієнтації освітньої програми

073 «Менеджмент»
«Управління персоналом»
освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Ярослав РУДИК**

Виконав

Кирил ПОВХ

Київ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ
Повху Кирилу Ігоровичу

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтації освітньої програми	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я»**, затверджена наказом ректора НУБіП України від « ____ » _____ 2024 р. № _____

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2024 р.

Вихідними даними для магістерської кваліфікаційної роботи слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, включно із Законами, Постановами Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, які регламентують діяльність у сфері управління персоналом та кадрового забезпечення організацій. Також було проаналізовано низку наукових праць українських і зарубіжних дослідників, що стосуються сучасних підходів у HR-технологіях та методах відбору, навчання і розвитку персоналу. Додатково використовувалися статистичні дані та матеріали емпіричних досліджень, опубліковані у фахових виданнях, що дало змогу забезпечити актуальність і об'єктивність дослідження.

Перелік питань, що підлягають дослідженню для теми **«Управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я»**:

1. Визначення основних підходів до кадрового забезпечення в сучасних умовах управління персоналом на основі аналізу наукових джерел.

2. Аналіз ролі служби персоналу в процесах підбору, адаптації та утримання кадрів у медичній організації.

3. Дослідження ключових факторів, що впливають на ефективність служб навчання та розвитку персоналу.

4. Оцінка застосування сучасних HR-технологій для оптимізації діяльності служб кадрового забезпечення.

5. Розробка рекомендацій з удосконалення діяльності служб персоналу з метою підвищення ефективності кадрового забезпечення медичної організації.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

Ярослав РУДИК

Завдання прийняв до виконання

Кирил ПОВХ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я» здобувача
другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Повха Кирила Ігоровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 89 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 18 таблиць і 3 рисунки. Список використаних джерел включає 52 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено всебічний аналіз основних підходів до управління людськими ресурсами в медичних установах. Розглянуто поняття та значення ефективного управління персоналом, яке є важливим елементом для забезпечення якісного надання медичних послуг. Проаналізовано різні наукові підходи до управління персоналом, зокрема, як український досвід, так і підходи, що застосовуються в медичних закладах країн Західної Європи. Окрему увагу приділено таким аспектам, як: підбір кадрів, їх адаптація до умов медичних установ, професійний розвиток і збереження висококваліфікованих спеціалістів.

Другий розділ присвячено аналізу сучасних практик управління персоналом у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12». У цьому розділі детально розглянуто структуру та функції служби персоналу лікарні, а також проведено оцінку ефективності діяльності цієї служби. Значну увагу приділено вивченню застосування інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, таких як використання ключових показників ефективності (KPIs),

систем оцінки продуктивності та мотивації персоналу. Аналіз результатів свідчить про позитивний вплив цих систем на загальну продуктивність медичного персоналу, підвищення їхньої професійної компетентності та рівень задоволеності роботою.

У третьому розділі роботи досліджено розробку рекомендацій щодо оптимізації управління людськими ресурсами в медичних установах, зокрема в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12». У цьому розділі представлено рекомендації щодо вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу, застосування інноваційних HR-технологій для підвищення ефективності роботи персоналу. Акцент зроблено на впровадженні сучасних автоматизованих систем управління, використанні електронних платформ для навчання та розвитку працівників, а також на впровадженні HR-аналітики для оцінки ефективності роботи.

Ключові слова: управління персоналом, кадрове забезпечення, HR-технології, адаптація персоналу, розвиток кадрів, ефективність управління, медична організація, навчання персоналу, оптимізація роботи, залучення кадрів, медичні заклади, вдосконалення процесів.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	10
1.1. Поняття і значення управління персоналом у медичних установах	10
1.2. Аналіз наукових підходів до управління персоналом у закладах охорони здоров'я.....	211
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КНП «КИЇВСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 12»	30
2.1. Структура і функції служби персоналу лікарні	30
2.2. Оцінка ефективності діяльності служби персоналу	46
Висновки до другого розділу	576
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	58
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу	58
3.2. Застосування інноваційних HR-технологій для підвищення ефективності роботи персоналу	70
Висновки до третього розділу.....	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	955
Додаток А	955
Додаток Б	988
Додаток В	1022
Додаток Г.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження зумовлена визначальним впливом якості управління людськими ресурсами на ефективність роботи медичних установ. Сучасна медицина стикається з численними викликами, серед яких забезпечення висококваліфікованого персоналу, оптимізація внутрішніх процесів та адаптація до швидко змінюваних умов роботи. Ефективне управління людськими ресурсами включає не тільки підбір та навчання персоналу, а й його мотивацію, розвиток професійних компетенцій та створення умов для збереження кадрів.

Однак наразі існує низка протиріч між традиційними підходами до управління персоналом в охороні здоров'я та потребами сучасності, що потребують новаторського підходу та впровадження сучасних HR-технологій. Зокрема, проблема полягає у відповідності між зростаючими очікуваннями пацієнтів до якості медичних послуг та реальними можливостями персоналу задовольнити ці вимоги.

На основі цих протиріч постає необхідність розробки ефективних методів управління, які б включали застосування новітніх досягнень у галузі управлінської науки та технологій для забезпечення високої ефективності медичного персоналу. Актуальність проблеми дослідження та виявлені суперечності дали підстави для визначення теми нашого дослідження: **«Управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я».**

Базою дослідження є КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12».

Мета дослідження полягає в розробці та впровадженні ефективних стратегій управління людськими ресурсами, які б забезпечили підвищення якості медичного обслуговування у закладі охорони здоров'я. Це передбачає аналіз існуючих моделей кадрового менеджменту, виявлення їхніх слабких сторін та розробку рекомендацій щодо оптимізації процесів підбору, адаптації, навчання, мотивації та утримання персоналу.

Для досягнення поставленої мети дослідження було визначено такі **завдання:**

1. Провести аналіз наукових джерел та сучасних практик у галузі кадрового забезпечення, щоб визначити основні підходи до управління персоналом у закладах охорони здоров'я.

2. Охарактеризувати функції та роль служб персоналу у процесах підбору, навчання та утримання працівників у закладах охорони здоров'я.

3. Дослідити чинники, що впливають на ефективність роботи служб з управління персоналом в медичних організаціях, аналізуючи їх вплив на мотивацію та професійний розвиток медичних працівників.

4. Розробити рекомендації для вдосконалення діяльності служб персоналу з використанням інноваційних технологій управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності кадрового забезпечення в закладах охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження: процеси управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я.

Предмет дослідження: методика та практики кадрового забезпечення, адаптації, навчання, мотивації та утримання персоналу в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12».

Наукова новизна роботи полягає в розробці комплексного підходу до управління людськими ресурсами, спеціально адаптованого для закладів охорони здоров'я. Цей підхід включає інноваційні методики підбору, адаптації, навчання та утримання медичного персоналу, що враховують специфіку медичної діяльності та потреби закладу охорони здоров'я. Розроблено також систему мотиваційних інструментів, засновану на сучасних HR-технологіях, яка сприяє збільшенню ефективності та задоволеності працівників, а також вдосконаленню якості медичних послуг.

Практичне значення результатів дослідження полягає у впровадженні розроблених методик і підходів до управління людськими ресурсами, які можуть бути застосовані в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» та інших медичних установах для оптимізації процесів підбору, адаптації, навчання та мотивації персоналу. Це дозволить підвищити ефективність роботи

персоналу, знизити рівень текучки кадрів, та забезпечити більш високий рівень задоволеності працівників, що, в свою чергу, сприятиме покращенню якості надання медичних послуг. Результати дослідження також можуть бути корисні для розробки нормативних актів та методичних рекомендацій з управління персоналом у сфері охорони здоров'я.

Інформаційною базою дослідження є наукові та фахові публікації в галузі управління людськими ресурсами, офіційні документи та законодавчі акти України, що регулюють діяльність у сфері охорони здоров'я та управління персоналом. Також використовувалися статистичні дані, звіти про діяльність КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12», результати внутрішніх аудитів і опитувань персоналу даної установи, а також сучасні наукові ресурси та бази даних, що містять інформацію про найновіші тенденції та інновації в галузі HR-технологій.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (52 найменування) і 4 додатків. Загальний зміст роботи викладено на 89 сторінках і включає 18 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття і значення управління персоналом у медичних установах

Управління в закладах охорони здоров'я тісно пов'язане з ухваленням рішень, які базуються на науково обґрунтованих аналізах ефективності організації у використанні ресурсів, щоб забезпечити адекватність та якість медичних послуг для задоволення потреб населення [1-3]. Функції управління людськими ресурсами включають: кадрове планування, аналіз та проєктування посад, набір і відбір персоналу, оцінка ефективності, навчання і розвиток, мотивація, забезпечення безпеки та охорони праці, трудові відносини, та звільнення [4-6].

Лідерство в галузі охорони здоров'я потребує від менеджерів глибоких знань, лідерських здібностей та навичок міжособистісного спілкування, які є значимими для ефективного внесення змін у медичні установи [7-9]. Важливим є також знання чинного законодавства, що регулюють трудові відносини, та вміння менеджерів адаптувати ці знання до потреб медичної установи [10-12].

Для повноцінного виконання функціональних обов'язків медичними організаціями та задоволення потреб населення в якісній медичній допомозі необхідно мати добре підготовлений та професійно розвинений персонал [13-15]. Управління персоналом медичної організації вимагає системного підходу, який охоплює весь спектр діяльності, від планування та набору до навчання до розвитку та використання кадрів [16-19].

Система управління персоналом медичної організації, як зображено в табл. 1.1, базується на чітко визначених процесах і функціях, які детально розкриваються через конкретні дії та заходи. Ця система включає комплексні підходи до навчання і розвитку персоналу, формування кадрів та їхнього подальшого ефективного використання у медичній практиці. Основною метою

цих процесів є оптимізація внутрішніх ресурсів закладу, підвищення ефективності медичного обслуговування й забезпечення задоволеності пацієнтів.

Таблиця 1.1

Механізм управління персоналом медичної організації

Процеси	Функції	Деталі
Навчання та розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз трудового потенціалу. 2. Технології управління персоналом 	Оцінка кваліфікації та потенціалу для подальшого розвитку й використання. Застосування сучасних технологій і методик для підвищення ефективності персоналу.
Формування персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування персоналу. 2. Розробка методів і заходів активного впливу 	Прогнозування потреби в співробітниках з урахуванням стратегічних і тактичних цілей організації. Створення програм адаптації та інтеграції нових працівників.
Використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добір та наймання персоналу. 2. Адаптація медичного персоналу. 3. Вивільнення персоналу 	Відбір кандидатів, що найкраще відповідають вимогам до посади і корпоративній культурі. Організація процесів адаптації для ефективної інтеграції нових співробітників та ефективних процедур скорочення штату.

Кожен з цих процесів має свої специфічні функції, що викладені в таблиці, і спрямовані на досягнення стратегічних та тактичних цілей організації. Наприклад, аналіз трудового потенціалу і технології управління персоналом створюють умови для максимальної реалізації потенціалу кожного працівника, забезпечуючи при цьому необхідний розвиток навичок та знань. З іншої сторони, стратегії планування, добору та адаптації спрямовані на те, щоб нові співробітники могли ефективно інтегруватися в колектив та культуру організації, а також впоратися з викликами сучасного медичного середовища.

Важливість розуміння й застосування цієї системи управління персоналом не може бути переоцінена, оскільки вона впливає на всі аспекти медичної діяльності та безпосередньо корелює з результативністю лікування пацієнтів і загальною ефективністю медичної організації.

Табл. 1.1. являє собою зведення ключових процесів та функцій системи управління персоналом у медичній організації, розкриваючи детальну структуру механізмів взаємодії у цьому процесі. Кожен з процесів включає конкретні дії та має на меті покращення загальної продуктивності персоналу, що, в кінцевому результаті, спрямовано на підвищення якості медичного обслуговування.

Навчання та розвиток персоналу включає аналіз трудового потенціалу співробітників, виявлення потреб у навчанні та розвитку, а також упровадження технологій для підвищення їхніх кваліфікацій. Мета полягає в оцінці і плануванні потрібних ресурсів та стратегій для підготовки персоналу, що дає їм змогу адаптуватися до змін у медичному середовищі та зростаючих вимог галузі.

Процес **формування персоналу** включає планування потреб персоналу, розробку методів і підходів для активного відбору та адаптації нових співробітників. Здійснюється через створення програм адаптації та інтеграції нових працівників, що сприяє їх ефективному включенню в робочий процес.

Використання персоналу передбачає добір і наймання співробітників, які найкраще відповідають потребам організації та її корпоративній культурі. Процес організації адаптації спрямований на ефективну інтеграцію нових співробітників. Крім того, розробляються ефективні процедури скорочення штату у разі необхідності, що також включає забезпечення постійного вивільнення й адаптації персоналу з метою підтримки оптимальної чисельності та кваліфікаційної структури кадрів.

Запропонована система управління персоналом спрямована на створення умов для сталого розвитку медичного персоналу, що є критично важливим для

підвищення ефективності роботи медичної установи і задоволення потреб пацієнтів.

Для досягнення вищезазначених цілей, розглянемо, як саме розроблена система управління персоналом може сприяти розвитку медичних працівників, а також, як вона впливає на підвищення загальної ефективності роботи закладів охорони здоров'я. Структурований підхід до управління персоналом забезпечує належний вибір, підготовку та інтеграцію співробітників, що є невід'ємною частиною процесу підвищення якості медичного обслуговування і задоволення потреб пацієнтів.

Зосередимося на детальному описі процесу управління персоналом у закладах охорони здоров'я, який зручно структурувати так:

1. Використання персоналу:

- *добір та наймання співробітників.* Цей етап включає вибір кандидатів, які найкраще відповідають потребам організації і її корпоративній культурі. Важливим є відбір тих, хто зможе ефективно інтегруватися у колектив та внести свій вклад у досягнення загальних цілей. Важливою складовою добору і наймання співробітників є також аналіз та визначення конкретних компетенцій і кваліфікацій, які потрібні для кожної позиції. Особливо це стає важливим у сфері охорони здоров'я, де професіоналізм і точність можуть безпосередньо впливати на життя та здоров'я людей. Крім того, процес відбору включає проведення співбесід, перевірку рекомендацій і минулого досвіду кандидатів, що допомагає забезпечити високий рівень відповідності між потребами установи і вміннями та можливостями працівників.

Після відбору кандидатів важливим етапом є їхнє введення в колектив, що включає орієнтаційні програми. Ці програми допомагають новим співробітникам зрозуміти внутрішні процедури, цінності та очікування організації. Вони також включають тренінги з безпеки, що є критично важливими у медичній сфері. Введення ефективних систем менторства може допомогти новачкам швидше адаптуватися й почати вносити вклад у роботу колективу.

Крім того, активне використання HR-технологій, таких як програмне забезпечення для управління персоналом і бази даних, може спростити процеси відбору й найму, роблячи їх точнішими і ефективнішими. Ці технології дають змогу зберігати значну кількість інформації про кандидатів і співробітників, автоматизувати певні процедури відбору та швидко аналізувати великі обсяги даних для ухвалення обґрунтованих рішень;

– *адаптація нових співробітників*. Організація процесу адаптації новачків з метою їх ефективної інтеграції в колектив. Це може включати навчання, менторство, а також інформування про корпоративні цінності та політику. Процес адаптації нових співробітників вимагає комплексного підходу, щоб забезпечити не лише їхнє швидке залучення до робочого процесу, але й зростання їхнього відчуття приналежності до компанії. Одним із важливих аспектів є система менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку новачкам, допомагаючи їм краще зрозуміти внутрішні процеси та культуру організації. Ментор може виступати в ролі радника, вказівника і підтримки, що значно знижує рівень стресу та невпевненості у нових співробітників.

Навчання також є визначальним елементом адаптації, оскільки воно дозволяє новачкам швидко набути необхідні навички та знання, потрібні для їхньої роботи. За допомогою вебінарів, тренінгів та інтерактивних курсів нові співробітники можуть ефективно навчатися, не відчуваючи додаткового тиску. Це також допомагає їм краще зрозуміти стандарти роботи в компанії та очікування, які перед ними ставляться.

Інформування про корпоративні цінності та політику відіграє важливу роль у формуванні правильного уявлення про компанію. Це може бути здійснено через регулярні зустрічі, інформаційні бюлетені та спеціально розроблені інформаційні сесії, де новачки можуть задавати питання та отримувати відповіді від більш досвідчених колег або HR-менеджерів.

Підсумовуючи, важливо зазначити, ефективно організована адаптаційна програма сприяє швидкому входженню нових співробітників у колектив, їхній

мотивації та лояльності, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної продуктивності організації;

– *процедури скорочення штату*. Розробка ефективних процедур скорочення штату включає кілька ключових аспектів, які допомагають мінімізувати негативний вплив на організацію та її співробітників. Перш за все, важливо визначити критерії відбору співробітників для скорочення, забезпечуючи прозорість та об'єктивність процесу. Ці критерії мають базуватися на чітко визначених параметрах, таких як кваліфікація, результативність роботи та стаж роботи в компанії.

Також важливо розробити план комунікацій, який включатиме інформування співробітників про майбутні скорочення, обговорення можливостей перекваліфікації або переведення на інші посади в межах компанії. Ефективне спілкування може значно зменшити стрес та невпевненість серед персоналу, а також підтримати позитивний імідж компанії.

Підтримка співробітників, які підлягають скороченню, є ще одним важливим елементом. Це може включати консультації з кар'єрного розвитку, допомогу у пошуку нової роботи, а також можливе надання фінансових компенсацій або виплат за вихід. Забезпечення гідного виходу співробітників не тільки сприяє підтримці їхньої лояльності, але й зміцнює репутацію компанії як відповідального роботодавця.

На законодавчому рівні процедури скорочення штату мають відповідати всім нормам та регуляціям трудового законодавства. Це включає дотримання процедур попередження співробітників, правил виплати компенсацій та інших вимог, що можуть варіюватися в залежності від юрисдикції. Ретельне дотримання цих норм не тільки допомагає уникнути правових наслідків, але й забезпечує етичне та справедливе поводження зі співробітниками.

Усі ці заходи разом формують системний підхід до скорочення штату, який сприяє вирішенню цього складного питання з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін.

2. Створення умов для сталого розвитку медичного персоналу:

– основна мета системи управління персоналом полягає у створенні умов для розвитку компетенцій та професійного зростання медичних працівників. Це включає забезпечення постійної освіти, професійного навчання, а також мотивації та визнання їхніх досягнень;

– ефективність роботи медичної установи безпосередньо залежить від кваліфікації та мотивації її персоналу. Тому ключове значення має створення системи, що сприяє задоволенню не тільки потреб установи, але й особистісних потреб працівників.

Такий підхід уможливорює не лише підвищення ефективності надання медичних послуг, але й забезпечення високого рівня задоволеності та лояльності персоналу, що є важливим для сталого розвитку медичних установ.

Таблиця 1.2

Детальний аналіз управління персоналом медичних установ України та зарубіжних країн

Критерії діяльності організації	Філософії управління персоналом	Американська філософія	Японська філософія	Українська філософія
Основа організації	Змішана, Ефективність, Гармонія	Прагнення до максимізації прибутку та ефективності з одночасним збереженням гнучкості у структурі і керуванні.	Гармонія між працівником і організацією, довгострокові відносини, високий рівень корпоративної культури і лояльності.	Важливість ефективності і результативності, при цьому часто зустрічається брак стратегічного планування.
Відношення до роботи	Реалізація задач, Виконання обов'язків	Реалізація конкретних задач і досягнення цілей шляхом	Основна увага на виконанні обов'язків з урахуванням	Фокус на реалізації задач і виконанні обов'язків, з

Критерії діяльності організації	Філософії управління персоналом	Американська філософія	Японська філософія	Українська філософія
		установлення чітких вимог і контролю за виконанням.	потреб колективу і керування знизу вгору.	великим навантаженням на персонал і меншою увагою на мотивацію.
Конкуренція	Відсутність конкурентів, Сильна	Конкуренція в американській моделі відсутня всередині компанії, але жорстка на зовнішньому ринку.	Конкуренція мінімальна всередині, але існує сильна лояльність і співпраця всередині компаній.	Сильна внутрішня конкуренція і часто недостатня увага до розвитку співробітників в умовах жорсткої економіки.
Таргетинг співробітника	Середній до низьких, Високий до високих	Вибір співробітників за їхніми компетенціями і потенціалом до внеску в результати компанії.	Довгострокові відносини, з акцентом на вірність і взаємну підтримку, високі вимоги до взаємної віддачі.	Зосередженість на наймі за мінімальні вимоги, часто через обмежені ресурси або невисоку плату.
Прийняття рішень	Зверху вниз, Знизу вгору	Рішення приймаються зверху, але з можливістю впливу знизу через внутрішні	Консенсусне прийняття рішень, з активною участю всіх членів команди.	Традиційно зверху вниз, з обмеженою участю нижчого рівня у прийнятті

Критерії діяльності організації	Філософії управління персоналом	Американська філософія	Японська філософія	Українська філософія
		канали зворотного зв'язку.		рішень.
Делегування влади	Помірне, У рідкісних випадках	Делегування влади здійснюється помірно, з акцентом на залучення співробітників до відповідальності і самостійності.	Рідко делегується влада, основний контроль зосереджено в руках вищого менеджменту.	Помірне делегування, часто залежить від ситуації і особи на керівній посаді.
Відносини з підлеглими	Частіше сімейні, ніж формальні	Відносини схильні до формалізації, але з тенденцією до побудови більш інформальних і відкритих комунікацій.	Відносини більш сімейні, з високим ступенем взаємодопомоги і підтримки між співробітниками.	Формальні, іноді відсутність глибоких професійних зв'язків через недостатню корпоративну культуру.
Найм	Короткостроковий Довгостроковий	Більш схильні до короткострокового найму для конкретних проектів або завдань, але також існують довгострокові відносини.	Перевага довгострокових відносин, низька плинність кадрів.	Регулюється трудовим кодексом, схильність до довгострокового найму за наявності фінансування.

Критерії діяльності організації	Філософії управління персоналом	Американська філософія	Японська філософія	Українська філософія
Методи найму	За довільними критеріями	Використання різноманітних критеріїв для відбору, включаючи інтерв'ю, тести на компетентність, аналіз кваліфікацій.	Відбір за жорсткими критеріями з акцентом на довгострокові потреби компанії.	Найм зазвичай здійснюється на основі досвіду, освіти та особистих рекомендацій без систематичного підходу.
Кар'єрна сфера	Професійна, наявність менеджерів, директор	Кар'єрні можливості визначаються професійними досягненнями і здатністю до керівництва, просування за результатами.	Кар'єрне зростання залежить від стажу в компанії і лояльності, професійне зростання є частиною корпоративної культури.	Кар'єрне зростання часто обмежене, з просуванням в основному на основі стажу роботи та відданості компанії.
Оплата праці	Змішана, Залежна від стажу	Оплата залежить від позиції, досвіду, результатів роботи та внеску в загальні результати компанії.	Оплата зазвичай залежить від стажу і рангу в компанії, з періодичними підвищеннями.	Оплата в основному залежить від результатів, з врахуванням стажу, але існує значна різноманітність у різних організаціях.

Критерії діяльності організації	Філософії управління персоналом	Американська філософія	Японська філософія	Українська філософія
Звільнення персоналу	Супроводжується граничною серією офіційних і вихідних премій	Звільнення здійснюється з дотриманням законодавства, надаються компенсації, вихідні премії.	Звільнення рідкісне, суворо контрольоване, із значними вихідними пакетами для збереження гармонії.	Звільнення важке через важкі умови праці, виплати часто мінімальні або відсутні через фінансові обмеження.
Мотивація	Переважання грошових стимулів	Грошові стимули та бонуси використовуються для мотивації, а також нематеріальні вигоди як визнання.	Гармонія і колективна мотивація важливіші, з акцентом на довгострокову відданість і корпоративні цінності.	Мотивація часто низька, з акцентом на виживання в умовах кризи, потребує поліпшення системи винагород і стимулів.

Відображена таблиця дає змогу глибше зрозуміти особливості управління персоналом в різних культурних та економічних контекстах, виокремлюючи ключові аспекти кожної філософії. У ній подано порівняльний аналіз управління персоналом медичних установ в Україні та зарубіжних країн, зокрема в Американській і Японській філософіях управління. Таблиця інтегрує різні аспекти управління, такі як основа організації, реалізація завдань, конкуренція, та інші критичні елементи, що формують ефективність та динаміку управлінських процесів в галузі охорони здоров'я.

Основа організації в таблиці вказує на фундаментальні цінності, які направляють діяльність установ: у американській моделі – це "Зміна", в

японській – "Гармонія", а в українській – "Ефективність". Це вказує на те, що в різних культурах акценти розставляються по-різному: в Америці важлива гнучкість і адаптивність до змін, в Японії – стабільність і взаєморозуміння, а в Україні – досягнення високих показників ефективності.

Реалізація завдань також має національні відмінності: в українській моделі управління основний наголос – на реалізації задекларованих завдань.

Конкуренція в цих системах має різний характер: в американській та японській моделях практично відсутня, оскільки основна увага зосереджена на внутрішній оптимізації та ефективності, в той час як в Україні вона сильна, що вказує на жорстку боротьбу за ресурси та фінансування.

Методи найму також різняться. В американській моделі віддається перевага короткостроковим контрактам, що відображає гнучкість американської системи працевлаштування. В Японії традиційно переважають довгострокові контракти, що сприяють створенню стабільних взаємин між працівником і компанією. В Україні найм також заснований на довгостроковій перспективі, що відображає місцевий культурний контекст, де цінується довгострокова відданість та відповідальність перед роботодавцем.

Мотивація персоналу в американській моделі зосереджена на перевагах грошових стимулів, в Японії – зумовлена комфортом на робочому місці та статусом, в той час як в Україні мотивація часто носить низький характер через недофінансування сектора.

Ця таблиця є важливим інструментом для розуміння культурних і оперативних відмінностей у галузі управління персоналом, надаючи важливу інформацію для стратегічного планування та ухвалення рішень у міжнародному контексті охорони здоров'я.

1.2. Аналіз наукових підходів до управління персоналом у закладах охорони здоров'я

Проблема управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах є вирішальною для ефективності будь-якої організації, включаючи

сферу охорони здоров'я. Ефективне управління персоналом є одним з ключових факторів конкурентоспроможності медичних установ та впливає на їхню здатність до сталого розвитку. Майбутнє вітчизняної системи охорони здоров'я залежить від кваліфікації, мотивації та самовдосконалення медичних кадрів.

Законодавчі ініціативи, як Закон України від 6 квітня 2017 року № 2002 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» [20], внесли зміни у фінансово-господарську, управлінську, та організаційну структуру цих закладів. Автономізація медичних закладів передбачає перехід від бюджетної установи до комунального некомерційного підприємства, що забезпечує керівникам більші повноваження у формуванні кадрової політики та внутрішньої організаційної структури.

Такі зміни передбачають не лише зміну форми власності, а й перехід до принципів підприємницької діяльності в управлінні медичними установами. Важливо, що ці зміни включають вільне формування кадрової політики, вибір методів оплати праці та мотиваційних механізмів, а також можливість створення об'єднань з іншими медичними закладами для оптимізації використання ресурсів.

Наукові дослідження підкреслюють, що кадрова політика і стратегія повинні бути інтегрованими та відповідати загальній стратегії розвитку організації. Вони повинні забезпечувати залучення, утримання, мотивацію та розвиток персоналу згідно з потребами закладу та ринковими умовами.

Згідно з дослідженням О. Балатського та О. Теліженка [21], управління — це процес, який впливає на систему або організацію та забезпечує досягнення мети. У свою чергу, П. Книш [22] стверджує, що сучасна концепція управління людськими ресурсами є системою теоретичних і методологічних положень, що акцентують на зростаючій ролі людських ресурсів як економічного ресурсу, що приносить прибуток, а також соціальної вартості організації та суспільства в цілому. Організація дотримується принципу пріоритетності у досягненні встановлених цілей. При цьому напрями діяльності організації та методи

управління людськими ресурсами формуються відповідно до цих цілей. Більше того, медичні заклади функціонують як будь-яка інша організація. Так, як і в будь-якій системі управління, медичні установи мають елементи, що впливають на об'єкт управління. Важливо відмітити, що об'єктами управління в охороні здоров'я є:

- муніципальні медичні заклади;
- структурні підрозділи;
- медичний та технічний персонал.

Залежно від обставин, суб'єкт управління персоналом у медичному закладі може бути як керуючим, так і керованим елементом. Наприклад, заступник головного лікаря є керуючим елементом у відношенні до лікарів організації, але стосовно головного лікаря він є керованим елементом [23].

Для суб'єктів управління медичними закладами важливими є наступні вимоги:

- особисті, моральні та етичні якості;
- високий рівень професійної підготовки, компетентності, кваліфікації;
- знання базових законів, нормативів, місцевих актів, інструкцій по роботі, правова обізнаність та ін.;
- командна діяльність, яка характеризується функціональністю, складністю, моральністю, контрольованістю, ефективністю;
- результативність персоналу, що визначається критеріями комфорту пацієнтів, оптимізації лікувального процесу, інтересу лікаря, його турботи про пацієнта [24].

Загалом, управління персоналом — це процес, що впливає на продуктивність та розвиток персоналу, забезпечуючи ефективну діяльність установи [25]. Таким чином, формуючи систему управління персоналом, необхідно враховувати, що цілі установи та працівника можуть відрізнятися. Тому діяльність управління персоналом повинна мінімізувати ці відмінності [26]. Раціональна діяльність у галузі охорони здоров'я передбачає раціональне використання людських ресурсів. Крім того, ефективність залежить від суми

витрат на створення сприятливих умов для працівників (охорона праці, матеріально-технічне забезпечення, безпека на роботі) [27].

Ефективне управління персоналом у медичних закладах включає впровадження сучасних методів підготовки та навчання медичних кадрів, розвиток командної роботи та створення сприятливого робочого середовища для забезпечення високої якості медичного обслуговування.

Такий підхід уможлиблює не лише вдосконалити управління персоналом, але й сприяє підвищенню загальної ефективності медичних установ, забезпечуючи сталий розвиток і вдосконалення якості медичної допомоги, що є критично важливим для суспільства.

Проблеми управління персоналом в системі охорони здоров'я активно вивчаються у наукових колах, оскільки якість медичного обслуговування безпосередньо залежить від кваліфікації та мотивації медичних працівників. У своїй праці Т. Сабецька [28] глибоко аналізує чинники регіональної диспропорції кадрового забезпечення медичних закладів та визначає ключову роль держави у формуванні системи забезпечення охорони здоров'я висококваліфікованими спеціалістами. Л. Прокопець та І. Тодоріко [29] запропонували сучасну модель управління персоналом, яка базується на стратегічних аспектах і спрямована на покращення якості медичного обслуговування.

Автори В. Ровенська, Є. Саржевська [30] акцентують увагу на аналізі нових економічних та управлінських умов, що формуються у зв'язку зі змінами в макроекономічному та політичному контексті України. Вони досліджують, як ці зміни впливають на стратегії управління персоналом, і пропонують адаптивні моделі управління, які можуть допомогти медичним установам ефективно реагувати на ці зміни, підвищуючи тим самим їх здатність до швидкої адаптації та оптимізації внутрішніх процесів.

І. Кравчук, О. Присяжнюк та О. Веселовський [31] досліджують процеси удосконалення управління персоналом в закладах охорони здоров'я, зокрема через упровадження новітніх HR-технологій та методик. Їхній підхід включає

аналіз ефективності існуючих практик і розробку рекомендацій для оптимізації кадрової політики, що сприяє підвищенню мотивації та професіоналізму медичного персоналу.

А. Бричко [32] у своїй праці зосереджується на вивченні ефективності управління персоналом як критичного аспекту ведення власної справи, особливо в медичній галузі. Він досліджує, як стратегічне управління персоналом може вплинути на загальну продуктивність та якість послуг у закладах охорони здоров'я, а також пропонує методи підвищення ефективності кадрових ресурсів.

У своєму дослідженні В. Короленко та Т. Юрочко [33] аналізують основні аспекти кадрової політики, які потребують переосмислення та оновлення з метою інтеграції з європейськими системами управління персоналом. Вони визначають ключові елементи, такі як підвищення кваліфікації, мотивація та розвиток кар'єри медичних працівників як важливі фактори для досягнення високих стандартів медичного обслуговування. Особлива увага приділяється потребі в розробці чітких і прозорих критеріїв відбору та оцінювання персоналу, а також необхідності впровадження сучасних методів навчання та розвитку персоналу, що відповідають європейським нормам.

Дослідження С. Кубіцького та І. Молнара зосереджено на вдосконаленні технологій добору персоналу для закладів охорони здоров'я. Вони розглядають сучасні підходи та методика відбору, які дають змогу ефективніше відповідати потребам медичних установ у кваліфікованих працівниках. Основна увага в роботі приділена аналізу існуючих систем оцінювання кандидатів та розробці рекомендацій, які можуть поліпшити процеси найму, зокрема через впровадження інноваційних технологій та підходів до оцінки професійних та особистісних якостей. Результати дослідження представлені на Міжнародній науковій конференції у м. Хмельницькому, що свідчить про актуальність та практичну значимість теми у сфері управління персоналом в медицині [34].

Автори також звертають увагу на важливість створення ефективних механізмів мотивації медичних працівників, включаючи систему заохочень та

кар'єрного росту, що може значно підвищити рівень задоволеності працівників і, як наслідок, якість медичного обслуговування.

Ці дослідження вносять значний вклад у розуміння того, як управління персоналом може бути оптимізовано для забезпечення вищих стандартів медичного обслуговування. Ураховуючи викладені дослідження, ясно, що тема управління персоналом залишається актуальною і потребує подальшого дослідження в контексті змінюваних реалій медичної галузі в Україні.

Розглядаючи різні національні підходи до організації систем охорони здоров'я, зокрема у Франції, Італії та Польщі, можна визначити ключові аспекти управління персоналом, що сприяють оптимізації медичних послуг. Ці країни впровадили унікальні системи фінансування та управління охороною здоров'я, що безпосередньо впливає на доступність та якість медичних послуг для населення. Такі дослідження підтверджують, що вдосконалене управління персоналом може значно підвищити ефективність системи охорони здоров'я на національному рівні, що є критично важливим для виконання медико-санітарних потреб громадян.

У Франції система охорони здоров'я комбінує національне медичне страхування та приватне медичне страхування. Майже 75% фінансування охорони здоров'я надходить з державних джерел, що фінансуються за рахунок внесків працівників та роботодавців. У Франції спостерігається загальне зростання середньої тривалості життя та витрат на охорону здоров'я на душу населення. Видатки на охорону здоров'я з боку держави як частка від загальних урядових витрат показують помірне зростання, що свідчить про зосередження на підтримці, а не значному розширенні фінансування охорони здоров'я [35].

В Італії реалізовано майже повністю державно фінансовану систему охорони здоров'я, яка забезпечує майже універсальний безкоштовний доступ до медичних послуг для своїх громадян. Ця система фінансується головним чином за рахунок загальних податків та внесків до соціального страхування. В Італії вища середня тривалість життя, яка показує стабільне покращення протягом останніх років. Фінансові інвестиції в систему охорони здоров'я на душу

населення значно зросли за останнє десятиліття, що відображає постійні зусилля щодо покращення якості медичних послуг, розширення доступу до медичної допомоги та впровадження інноваційних технологій у сфері охорони здоров'я.

У Польщі впроваджено трирівневу систему управління державною охороною здоров'я, яка включає управління на державному рівні через Національний фонд здоров'я, фінансується за рахунок обов'язкових страхових внесків із зарплат. Незважаючи на нижчі витрати на охорону здоров'я на душу населення, порівняно з іншими країнами ЄС, Польща поступово покращує середню тривалість життя. Уряд продовжує забезпечувати, щоб витрати на охорону здоров'я становили значну частку від загальних державних витрат, хоча й зосереджується на ефективності витрат [36].

Кожен підхід країни відображає її унікальний соціоекономічний контекст та пріоритети в галузі охорони здоров'я. Висновки з цих країн ілюструють різноманітні стратегії досягнення стійкої охорони здоров'я на тлі фінансових обмежень і громадсько-здоров'язбережувальних викликів.

Ураховуючи проведені аналізи управління персоналом у закладах охорони здоров'я, як в Україні, так і в європейських країнах, стає зрозуміло, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху систем охорони здоров'я. Український досвід показує важливість реформ та адаптації до міжнародних стандартів, в той час як аналіз європейських країн, таких як Франція, Італія та Польща, вказує на здатність кожної системи реагувати на унікальні соціально-економічні виклики своєї країни. Комбінація державного та приватного фінансування в Франції, універсальний доступ до медичних послуг в Італії, та ефективна структура управління в Польщі демонструють різні стратегії оптимізації медичного обслуговування.

Кінцеві висновки аналізу досліджень управління у цих країнах разом з українським контекстом підкреслюють, що, незважаючи на різні підходи до фінансування та управління, основною метою залишається досягнення стійкої охорони здоров'я. Це стверджує актуальність та необхідність подальших

досліджень в галузі управління персоналом, щоб забезпечити високий рівень медичного обслуговування у відповідь на змінювані потреби населення. Виклики сучасності вимагають від управлінських структур гнучкості та інноваційного підходу в плануванні та реалізації стратегій розвитку медичних кадрів, адаптованих до глобальних та локальних умов.

Висновки до першого розділу

Перший розділ магістерської кваліфікаційної роботи, присвячений теоретичним основам управління людськими ресурсами в охороні здоров'я, розкриває дві ключові теми: поняття та значення управління персоналом у медичних установах; і аналіз наукових підходів до управління персоналом. Цей розділ забезпечує фундаментальне розуміння управлінських практик, які застосовуються у медичних установах, та зосереджується на важливості ефективного управління персоналом для підвищення якості медичного обслуговування.

Ефективне управління персоналом у медичних установах відіграє ключову роль у підвищенні якості медичного обслуговування. На першому етапі кадрове планування дозволяє організаціям забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих співробітників для виконання необхідних функцій, що включає прогнозування потреб у майбутніх спеціалістах.

Процес набору та відбору персоналу забезпечує установи співробітниками, які найкраще відповідають корпоративній культурі та місії організації, що є основою для їх ефективної інтеграції та подальшого внеску в загальні цілі.

Адаптація та розвиток персоналу є важливою для забезпечення того, щоб медичні працівники могли ефективно виконувати свої обов'язки. Освіта та навчання постійно підвищують компетентність і сприяють мотивації, включаючи методи менторства та професійного розвитку.

Оцінка продуктивності є регулярною частиною управлінського процесу, дозволяючи виявляти і вирішувати проблеми в роботі, що сприяє підтримці високих стандартів якості медичного обслуговування. Крім того, мотивація та управління конфліктами забезпечують здоровий моральний дух серед співробітників, що має безпосередній вплив на ефективність надання медичних послуг.

Безпека і здоров'я на роботі також стоять на передовій, забезпечуючи, що умови праці не загрожують здоров'ю працівників. Високі стандарти безпеки допомагають знизити кількість трудових травм, що сприяє підтримці неперервності та ефективності робочих процесів у медичних установах.

Аналізуючи підходи різних країн, таких як Франція, Італія та Польща, розділ висвітлює, як соціоекономічні умови впливають на стратегії управління персоналом. Різноманітність систем охорони здоров'я в цих країнах підкреслює необхідність адаптації управлінських практик під специфіку національних умов.

Важливим аспектом є вивчення європейського досвіду в контексті української системи охорони здоров'я, що уможливорює ідентифікувати потенційні напрями реформ та покращення в державних та приватних медичних установах України. На основі здобутих знань та проведеного аналізу формулюються рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом, з огляду на необхідність забезпечення високої якості медичних послуг і задоволення потреб населення в умовах обмежених ресурсів та динамічних змін у сфері охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 12»

2.1. Структура і функції служби персоналу лікарні

У Київській міській клінічній лікарні № 12, яка є одним із провідних багатопрофільних медичних закладів столиці, служба управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні висококваліфікованої допомоги пацієнтам. Основним завданням цієї служби є координація всіх аспектів роботи з персоналом, починаючи від набору та навчання, – до розвитку та підтримки професійних навичок медичних працівників.

Структура служби персоналу лікарні включає кілька базових відділів, зокрема: відділ набору та адаптації, відділ професійного розвитку, відділ оцінки ефективності та відділ корпоративних зв'язків. Кожен із цих відділів забезпечує впровадження інноваційних підходів та методів управління, що допомагає підвищити загальну ефективність роботи закладу. Ця робота охоплює різні аспекти, від набору до професійного розвитку та оцінки ефективності. Кожен із відділів служби персоналу має свої специфічні функції та відповідальності, зорієнтовані на забезпечення високої якості медичного обслуговування та задоволення потреб як пацієнтів, так і медичного персоналу.

Відділ набору та адаптація зосереджується на відборі кваліфікованих медичних фахівців, які відповідають високим стандартам лікарні. Упровадження інноваційних методів відбору включає використання сучасних технологій для скринінгу кандидатів, проведення структурованих інтерв'ю та психологічного тестування для кращого розуміння професійних і особистісних характеристик претендентів. Використання сучасних технологій для скринінгу кандидатів дозволяє відділу набору та адаптації значно підвищити ефективність процесів відбору персоналу. Це досягається за допомогою автоматизованих систем, які здатні аналізувати великі обсяги даних про кандидатів, включаючи резюме та мотиваційні листи, для виявлення тих, чії навички та досвід найбільше відповідають потребам лікарні. Ці системи також можуть інтегрувати

інформацію із соціальних мереж і професійних платформ, щоб надати більш широкий контекст щодо професійного шляху кандидата.

Проведення структурованих інтерв'ю, які чітко організовані заздалегідь із зазначенням конкретних питань, забезпечує однорідність та об'єктивність оцінки всіх кандидатів. Це уможливорює оцінювачам зосередитись на ключових компетенціях, які необхідні для конкретної ролі в лікарні, і гарантує, що всі кандидати оцінюються за однаковими критеріями.

Психологічне тестування використовується для глибокого розуміння особистісних характеристик та професійного потенціалу кандидатів. Це може включати оцінки емоційного інтелекту, мотивації, стресостійкості та інших важливих психологічних параметрів, що важливі для роботи в медичній сфері. Застосування цих методик допомагає визначити, наскільки добре кандидат зможе адаптуватися до корпоративної культури лікарні та ефективно співпрацювати з іншими членами команди.

Відділ професійного розвитку спрямований на надання медичному персоналу можливостей для навчання і росту. Це включає організацію внутрішніх тренінгів, семінарів, конференцій, а також програм стажувань. Особлива увага приділяється впровадженню новітніх медичних технологій і методик, що створює умови персоналу залишатися на передовій медичних інновацій. Упровадження новітніх медичних технологій і методик в Київській міській клінічній лікарні № 12 включає декілька ключових аспектів, які сприяють підвищенню кваліфікації персоналу та забезпеченню високого рівня медичного обслуговування:

1. Освоєння сучасного медичного обладнання. Персонал лікарні регулярно проходить тренінги з використання передового медичного обладнання, такого як магніто-резонансні томографи, системи для лапароскопічних операцій та інші високотехнологічні апарати. Ці тренінги організуються в співпраці з виробниками обладнання та дозволяють медичному персоналу ознайомитись з найновішими розробками в медичній техніці.

2. Використання інноваційних медичних методик. Лікарня активно впроваджує передові методики лікування, що включають мінімально інвазивні хірургічні втручання, які знижують час відновлення пацієнтів і покращують загальні результати лікування. Наприклад, введення новітніх методів у лікуванні остеоартриту та інших захворювань суглобів сприяє ефективнішому відновленню пацієнтів.

3. Регулярні наукові конференції та семінари. Персонал лікарні регулярно бере участь у медичних конференціях та семінарах, які дають можливість обмінюватися знаннями з колегами з інших медичних установ та ознайомлюватися з найновішими дослідженнями у медицині. Це сприяє постійному професійному зростанню та вдосконаленню навичок.

4. Колаборації з науковими установами. Співпраця з провідними медичними вишами і науковими центрами дозволяє лікарні інтегрувати найсучасніші дослідження та інновації в практичну діяльність. Це включає впровадження нових діагностичних та лікувальних протоколів, які базуються на останніх наукових відкриттях.

Ці заходи створюють умови, за яких персонал лікарні може бути не лише в курсі сучасних медичних тенденцій, а й активно застосовувати ці знання у своїй щоденній практиці, забезпечуючи високий рівень медичного обслуговування та покращуючи якість життя пацієнтів.

Відділ оцінки ефективності забезпечує моніторинг та оцінку роботи медичного персоналу з метою ідентифікації областей для покращення та надання зворотного зв'язку для подальшого розвитку. Використання KPIs (ключових показників ефективності), регулярні оцінки продуктивності та системи мотивації сприяють підвищенню загальної продуктивності та залученості персоналу.

Для оцінки продуктивності та систем мотивації у медичній установі» будемо використовувати таблицю «Ефективність використання ключових показників ефективності (KPIs), у якій детально відображено основні механізми, які сприяють підвищенню продуктивності персоналу, покращенню якості

медичних послуг і загальному функціонуванню медичного закладу. Нижче наводиться пояснення кожного з компонентів таблиці:

1. Ключові показники ефективності (KPIs) – це спеціальні метрики, які використовуються для моніторингу та оцінки досягнень організації. У медичних установах вони зазвичай включають показники якості обслуговування пацієнтів, кількість звернень, ефективність лікування, швидкість реагування на невідкладні випадки та показники задоволеності пацієнтів. Використання KPIs сприяє чіткому вимірюванню прогресу в досягненні стратегічних цілей лікарні та підвищенню якості медичних послуг.

Як зазначено вище, ключові показники ефективності (KPIs) відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного та якісного надання медичних послуг. У КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» ці показники застосовуються для моніторингу різних аспектів діяльності медичного персоналу та управління ресурсами. Вони дозволяють керівництву своєчасно оцінювати рівень задоволеності пацієнтів, ефективність лікування, використання ресурсів, а також професійний розвиток персоналу. Таблиця нижче ілюструє основні метрики KPIs, критерії оцінювання та цільові результати, які допомагають лікарні досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати найвищий рівень медичної допомоги.

Таблиця 2.1

Ключові показники ефективності (KPIs) у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»: метрики, критерії та результати оцінювання

Метрика (KPI)	Критерії оцінювання	Цільовий результат	Частота моніторингу	Додаткові параметри
Задоволеність пацієнтів	Анкетування пацієнтів, оцінка сервісу	Підвищення задоволеності на 20%	Щомісячно	Час очікування, якість взаємодії з персоналом
Кількість повторних звернень	Повторні звернення через 30 днів після виписки	Зниження кількості на 15%	Щоквартально	Причини повторних звернень, оцінка якості лікування
Ефективність	Відсоток успішних	Підвищення	Щомісяця	Впровадження

Метрика (KPI)	Критерії оцінювання	Цільовий результат	Частота моніторингу	Додаткові параметри
Лікування	курсів лікування	ефективності на 25%		сучасних протоколів лікування, доступність ліків
Час реагування на невідкладні випадки	Середній час реагування з моменту звернення до лікування	Скорочення часу до 10 хвилин	Щотижнево	Кількість медичних бригад, обладнання для невідкладної допомоги
Задоволеність співробітників	Анкетування співробітників, оцінка умов праці	Підвищення задоволеності на 15%	Щоквартально	Стрес на робочому місці, можливості кар'єрного росту
Ефективність використання ресурсів	Співвідношення витрачених ресурсів до наданих послуг	Скорочення витрат на 10%	Щоквартально	Рациональне використання медичних матеріалів, енергоефективність
Якість документації	Відсоток помилок у медичній документації	Зниження кількості помилок на 30%	Щомісяця	Впровадження електронної системи управління даними
Рівень професійного розвитку персоналу	Кількість курсів підвищення кваліфікації	Участь у програмах підвищення кваліфікації на 80%	Щорічно	Застосування нових знань на практиці, внутрішні тренінги

У сучасних медичних установах, таких як КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12», упровадження ключових показників ефективності (KPIs) є одним із найважливіших інструментів для моніторингу та управління якістю надання медичних послуг. Ця система дає змогу відстежувати як індивідуальні досягнення співробітників, так і загальні результати роботи медичного закладу, що сприяє підвищенню ефективності як медичної допомоги, так і внутрішніх процесів організації.

Таблиця демонструє ключові аспекти, що оцінюються через KPI, включаючи такі метрики, як: задоволеність пацієнтів, кількість повторних

звернень, ефективність лікування та час реагування на невідкладні випадки. Кожен KPI супроводжується відповідними критеріями оцінювання та цільовими результатами, що допомагає керівництву лікарні своєчасно коригувати стратегію розвитку та операційні процеси.

Наприклад, регулярне анкетування пацієнтів дає змогу підвищити рівень їхньої задоволеності на 20%, що прямо відображає якість наданих послуг та сервісу. Показники ефективності лікування, засновані на щомісячних медичних звітах, демонструють зростання на 25%, що свідчить про вдале застосування новітніх медичних протоколів та технологій. Крім того, ефективність використання ресурсів, яка оцінюється через аудит витрат, дає змогу скоротити витрати на 10%, забезпечуючи раціональне використання матеріалів і ресурсів.

Таким чином, використання цих ключових показників допомагає закладу залишатися конкурентоспроможним, забезпечуючи пацієнтів якісною та своєчасною медичною допомогою, одночасно підтримуючи високий рівень залученості та професійного розвитку персоналу.

2. Регулярні оцінки продуктивності – це частина управлінського процесу, яка сприяє відстеженню індивідуальних досягнень кожного співробітника та ефективності виконання робочих обов'язків. У медичних установах цей процес передбачає періодичні перевірки професійної компетентності медичного персоналу, його відповідності посадовим обов'язкам, ефективності взаємодії з пацієнтами та колегами. Оцінки продуктивності дають змогу своєчасно коригувати професійний розвиток, забезпечуючи оптимальний рівень надання медичних послуг.

Регулярне оцінювання продуктивності є важливою частиною управлінського процесу в медичних установах. Воно забезпечує своєчасне коригування професійного розвитку персоналу та підвищення якості медичних послуг. Оцінювання продуктивності сприяє керівництву визначити рівень професійної компетентності медичного персоналу, оцінити виконання ними посадових обов'язків, а також ефективність взаємодії з пацієнтами та колегами. Основні механізми, що використовуються в цьому процесі, допомагають

забезпечити оптимальний рівень надання медичних послуг та ефективно використання ресурсів лікарні. Нижче наведено таблицю, яка деталізує ключові критерії оцінки продуктивності та механізми, що сприяють цьому процесу.

Таблиця 2.2

Механізми проведення регулярного оцінювання продуктивності медичного персоналу

Критерій оцінки продуктивності	Механізми оцінки	Ціль
Професійна компетентність	Періодичні кваліфікаційні тести та атестації	Забезпечення відповідності знань і навичок стандартам медичної практики
Виконання посадових обов'язків	Аналіз виконання медичних процедур, контроль виконання протоколів	Виявлення відхилень від стандартів, підвищення якості медичних послуг
Взаємодія з пацієнтами	Анкетування пацієнтів, спостереження за поведінкою медперсоналу	Підвищення задоволеності пацієнтів та якості обслуговування
Взаємодія з колегами	Співбесіди з колегами, оцінка командної роботи	Покращення комунікації та співпраці в колективі
Ефективність лікування	Медичні звіти про результати лікування	Контроль якості та результативності наданих медичних послуг
Дотримання протоколів та стандартів	Перевірки відповідності виконаних процедур встановленим протоколам	Забезпечення безпеки пацієнтів і відповідність нормативним вимогам
Розвиток професійних навичок	Відвідування семінарів, участь у тренінгах	Підтримка та розвиток професійних навичок відповідно до сучасних вимог
Ефективність використання ресурсів	Аудит використання матеріалів та обладнання	Оптимізація ресурсів, зменшення витрат на матеріали без зниження якості

Механізми, що сприяють регулярному оцінюванню продуктивності:

1. Кваліфікаційні тести – спрямовані на періодичну перевірку знань та практичних навичок медперсоналу, забезпечуючи відповідність стандартам.

2. Анкетування пацієнтів – дозволяє отримати зворотний зв'язок про якість обслуговування та рівень комунікації медичного персоналу.

3. Медичні звіти – фіксують результати лікування, що дає змогу оцінити ефективність наданих послуг і досягнутих результатів.

4. Співбесіди з колегами – допомагають оцінити рівень командної роботи та взаємодії в колективі.

5. Аналіз виконання процедур – перевірка відповідності виконаних медичних процедур протоколам, що забезпечує високий рівень якості та безпеки пацієнтів.

Ці механізми спрямовані на підвищення якості надання медичних послуг та ефективності роботи медичного персоналу, дозволяють своєчасно виявляти проблеми та коригувати напрями професійного розвитку.

Використання зазначених механізмів для регулярного оцінювання продуктивності медичного персоналу дозволяє досягти конкретних результатів, що відображають ефективність роботи кожного працівника та медичного закладу в цілому. Завдяки постійному моніторингу професійної діяльності, вдосконалюються як індивідуальні навички медичного персоналу, так і загальна якість медичних послуг. Це також дозволяє визначати потенційні напрями для професійного розвитку та покращення взаємодії з пацієнтами. Нижче наведено таблицю, яка демонструє отримані результати використання цих механізмів.

Таблиця 2.3

Результати використання механізмів регулярного оцінювання продуктивності медичного персоналу

Критерій оцінки	Механізми оцінювання	Результати
Професійна компетентність	Періодичні медичні тести та атестація	Підвищення рівня компетентності на 18%
Відповідність посадовим обов'язкам	Аудит виконання функціональних завдань	Вдосконалення організації праці на 15%

Критерій оцінки	Механізми оцінювання	Результати
Взаємодія з пацієнтами	Анкетування пацієнтів та аналіз задоволеності	Покращення показників задоволеності пацієнтів на 20%
Взаємодія з колегами	Регулярні командні тренінги та відгуки керівництва	Підвищення ефективності командної роботи на 10%
Використання сучасних технологій	Оцінка впровадження новітніх медичних технологій	Збільшення рівня впровадження інновацій на 25%
Професійний розвиток та навчання	Участь у курсах підвищення кваліфікації	Підвищення частки персоналу, що пройшов навчання, на 30%

Як видно з таблиці, використання систем оцінювання продуктивності в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» привело до значного підвищення показників у різних аспектах роботи медичного персоналу. Це включає покращення рівня професійної компетентності, організації праці та взаємодії з пацієнтами і колегами, а також впровадження сучасних технологій у медичну практику. Система постійного навчання та професійного розвитку в лікарні також продемонструвала високу ефективність, що сприяє постійному вдосконаленню як індивідуальних, так і командних показників.

Отже, наведені показники свідчать про позитивні результати впровадження сучасних методів управління персоналом та оцінки ефективності роботи. Зокрема, це дозволило значно підвищити загальну продуктивність та якість надання медичних послуг. Поглиблений аналіз основних механізмів оцінки та критеріїв ефективності, представлених у рисунку 2.1, наочно демонструє ключові напрямки вдосконалення роботи медичного персоналу та рівень впровадження новітніх технологій у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12».

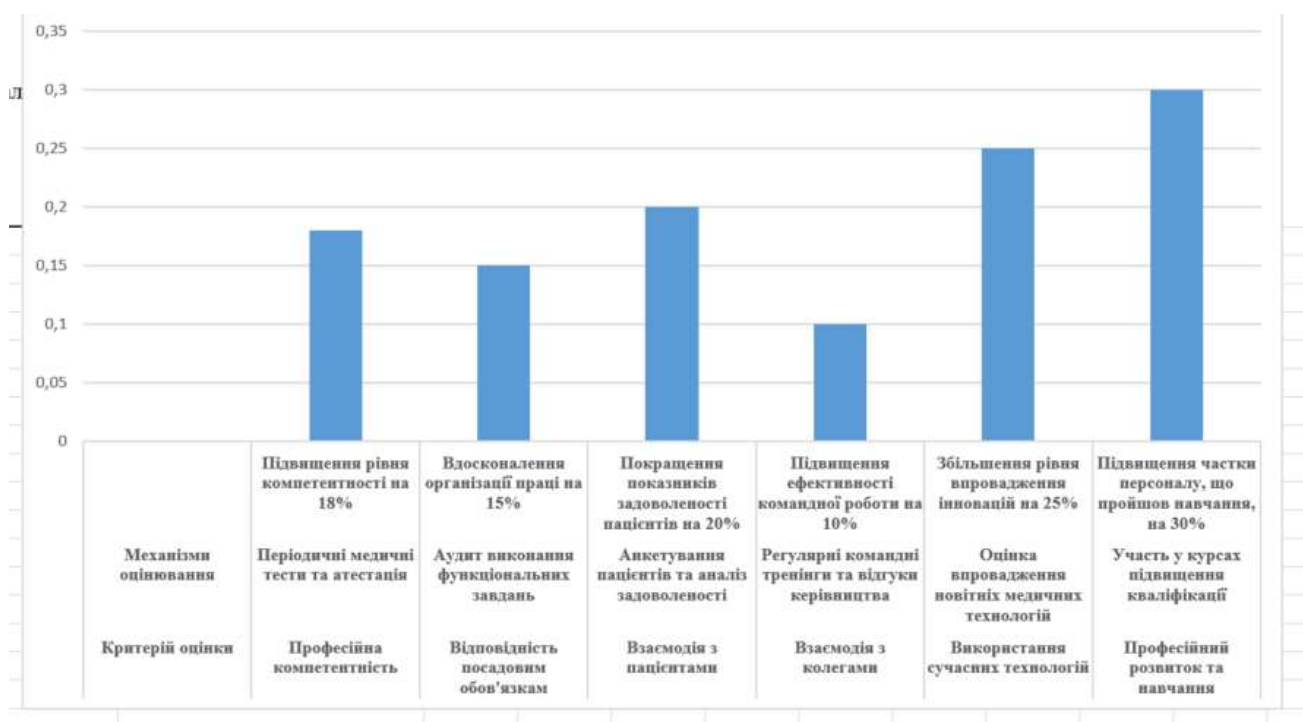


Рис. 2.1. Оцінка ефективності впровадження інноваційних технологій та методів управління персоналом

у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»

3. Системи мотивації – це ключовий інструмент, що використовується для стимулювання працівників до підвищення продуктивності та вдосконалення своїх навичок. У медичних установах системи мотивації можуть включати як матеріальні (бонуси, премії, підвищення заробітної плати), так і нематеріальні (професійне визнання, нагороди, можливості для навчання) заходи. Ефективна система мотивації сприяє створенню позитивного клімату в організації, підвищенню морального духу персоналу та зниженню плинності кадрів.

Таблиця 2.4

Ефективність використання ключових показників ефективності (KPIs), оцінок продуктивності та систем мотивації у медичній установі

Компонент	Мета	Методи впровадження	Результати
Ключові показники ефективності (KPIs)	Оцінка якості та ефективності медичних послуг	Моніторинг лікування, задоволеність пацієнтів, якість	Покращення якості медичних послуг, підвищення задоволеності пацієнтів, зростання

Компонент	Мета	Методи впровадження	Результати
		обслуговування	швидкості реагування на виклики
Оцінки продуктивності	Вимірювання індивідуальної ефективності персоналу	Періодичні перевірки, оцінка компетентності та професійного розвитку	Ідентифікація слабких та сильних сторін співробітників, покращення професійної підготовки та якості надання послуг
Системи мотивації	Стимулювання персоналу до продуктивної діяльності та самовдосконалення	Бонуси, премії, нагороди, кар'єрний ріст, визнання	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення морального клімату, стимулювання інновацій

Ця таблиця демонструє, як використання KPIs, оцінок продуктивності та систем мотивації забезпечує **ефективність управління персоналом** та підвищення загального рівня надання медичних послуг у закладі охорони здоров'я.

Управління персоналом в медичних установах потребує впровадження досконалих інструментів для моніторингу та оцінки продуктивності. Одним з таких інструментів є використання ключових показників ефективності (KPIs), які сприяють вимірюванню критичних аспектів роботи персоналу та якості наданих медичних послуг. Регулярні оцінки продуктивності сприяють ідентифікації сильних та слабких сторін діяльності, а системи мотивації відіграють ключову роль у підтримці високого рівня мотивації та задоволеності співробітників. Нижче наведена таблиця ілюструє, як ці інструменти взаємодіють між собою, сприяючи загальній ефективності та залученості персоналу.

Таблиця 2.5

Ефективність упровадження KPIs та систем мотивації для підвищення продуктивності в медичній установі.

KPIs	Оцінка продуктивності	Система мотивації	Ефективність
Задоволеність пацієнтів	Регулярне анкетування	Бонуси за високі оцінки	Підвищення на 20%
Показники оздоровлення	Щомісячні медичні звіти	Премії за успіхи у лікуванні	Збільшення на 25%
Ефективність використання ресурсів	Аудит використання матеріалів	Бонуси за економію	Зменшення витрат на 15%
Відсоток вчасних діагнозів	Річні медичні перевірки	Нагороди за точність	Підвищення точності на 30%

Таблиця демонструє структурований підхід до управління продуктивністю медичних працівників через ключові показники ефективності (KPIs). Такий підхід дає можливість оцінювати та підвищувати ефективність роботи установи, зокрема за допомогою системи регулярних оцінок продуктивності та мотиваційних заходів.

Ключові аспекти експертизи таблиці:

1. Задоволеність пацієнтів:

- оцінка продуктивності. Регулярне анкетування пацієнтів дозволяє отримувати зворотний зв'язок від безпосередніх споживачів медичних послуг, що є важливим індикатором якості обслуговування;
- система мотивації. Бонуси за високі оцінки стимулюють медичний персонал до забезпечення кращого догляду за пацієнтами;
- ефективність. Підвищення на 20% демонструє, що така система мотивує персонал покращувати якість обслуговування, що безпосередньо впливає на загальну ефективність закладу.

2. Показники одужання пацієнтів:

- оцінка продуктивності. Щомісячні медичні звіти дозволяють контролювати стан здоров'я пацієнтів і виявляти проблемні зони для оптимізації процесів лікування;

- система мотивації. Премії за успіхи у лікуванні підвищують рівень відповідальності персоналу за кінцеві результати лікування;

- ефективність. Збільшення показників одужання на 25% вказує на те, що впровадження такої мотивації стимулює персонал до більшої ефективності.

3. Ефективність використання ресурсів:

- оцінка продуктивності. Аудит використання матеріалів забезпечує контроль за витратами та їх оптимізацією, що особливо важливо в умовах медичної економіки;

- система мотивації. Бонуси за економію матеріалів стимулюють працівників до більш ощадливого використання ресурсів без втрати якості медичних послуг.

- Ефективність. Зменшення витрат на 15% свідчить про позитивний вплив системи мотивації на раціональне використання ресурсів.

4. Вчасна діагностика:

- оцінка продуктивності. Річні медичні перевірки дають змогу контролювати своєчасність діагностики, що є критично важливим для успішного лікування;

- система мотивації. Нагороди за точність стимулюють медичний персонал до підвищення рівня відповідальності у постановці діагнозів;

- ефективність. Підвищення точності діагностики на 30% показує значне поліпшення якості роботи персоналу завдяки впровадженню системи мотивації.

Таким чином, таблиця відображає ефективність застосування комплексного підходу до управління персоналом через використання KPIs. Вона демонструє тісний зв'язок між оцінками продуктивності та мотивацією співробітників, що призводить до підвищення якості надання медичних послуг. Використання таких показників, як задоволеність пацієнтів, рівень одужання, ефективність ресурсів і вчасність діагностики, дає змогу підвищити загальну продуктивність установи,

покращуючи як якісні, так і кількісні показники діяльності. Як видно з рис. 2.2, упровадження систем мотивації та оцінки продуктивності безпосередньо вплинуло на підвищення ефективності роботи персоналу в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12». Показники, представлені на рисунку, відображають позитивну динаміку у зростанні продуктивності та якості роботи завдяки впровадженним бонусам, преміям, а також іншим формам стимулювання, що зменшують витрати та підвищують точність виконуваних завдань.

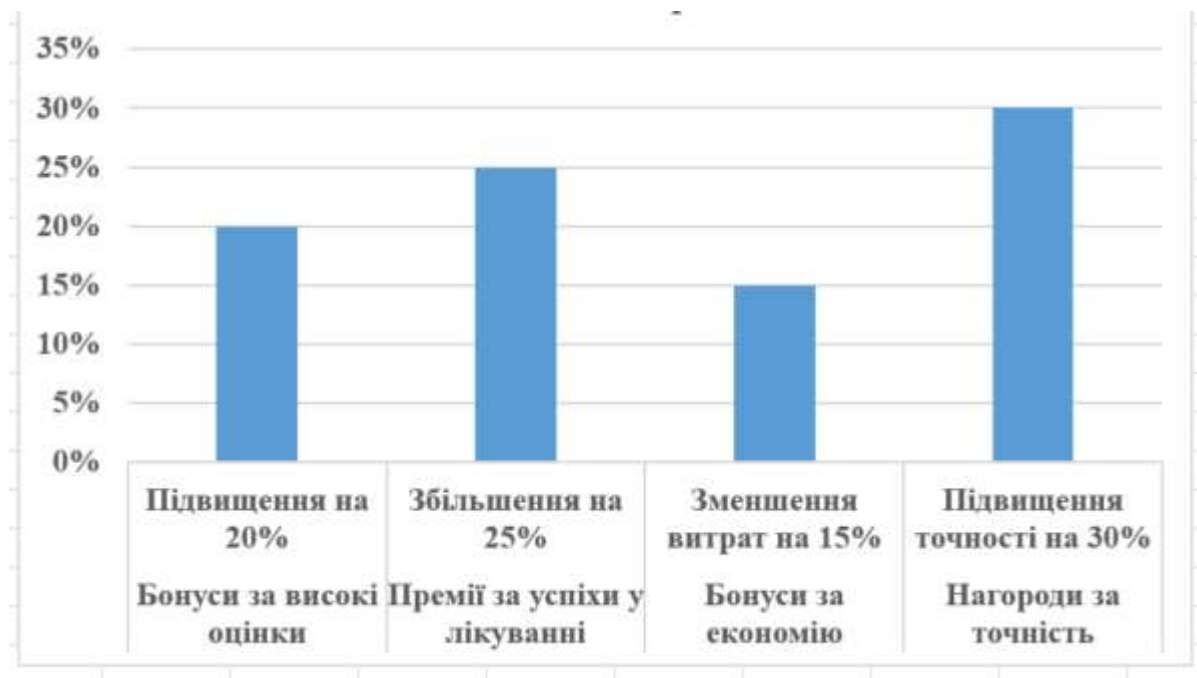


Рис. 2.2. Вплив систем мотивації та оцінки продуктивності на ефективність роботи персоналу в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12»

Відділ корпоративних зв'язків відповідає за підтримку корпоративної культури і спілкування внутрішніх цінностей і політик. Основна увага приділяється створенню сприятливого середовища, що стимулює професійне та особисте зростання персоналу, а також збереження їхнього здоров'я та благополуччя. Для оцінки ефективності роботи цього відділу використовуються певні критерії та механізми оцінювання, які дозволяють визначити рівень залученості співробітників, їхнє задоволення роботою та інтеграцію у корпоративне життя.

Таблиця 2.6

Критерії та механізми оцінювання ефективності відділу корпоративних зв'язків КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12»

Критерій оцінювання	Механізм оцінювання	Цільовий результат
Задоволеність корпоративними заходами	Регулярні опитування серед співробітників після заходів	Підвищення рівня задоволеності на 15%
Рівень залученості у корпоративні ініціативи	Моніторинг участі співробітників у програмах та заходах	Збільшення участі на 10% у порівнянні з попереднім роком
Задоволеність програмами здоров'я та благополуччя	Анкетування щодо оцінки програм здоров'я та благополуччя	Підвищення позитивної оцінки на 20%
Рівень зниження плинності кадрів	Оцінка звітів про плинність кадрів	Скорочення плинності на 5% протягом року
Ефективність внутрішньої комунікації	Вимірювання ефективності комунікацій за допомогою опитувань	Підвищення рівня інформаційної обізнаності на 25%
Задоволеність корпоративною культурою	Оцінка рівня відповідності очікувань співробітників	Підвищення позитивних оцінок на 10%

Таблиця 2.6 представляє ключові критерії та механізми оцінювання ефективності роботи відділу корпоративних зв'язків КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12». Основними критеріями оцінювання є задоволеність співробітників корпоративними заходами та програмами здоров'я і благополуччя, рівень залученості персоналу в корпоративні ініціативи, ефективність внутрішньої комунікації та зниження плинності кадрів.

Механізми оцінювання включають регулярне проведення опитувань та анкетувань співробітників щодо їх участі в корпоративних заходах та програмах. Наприклад, задоволеність корпоративними заходами оцінюється шляхом опитувань після кожного заходу, що дозволяє відслідковувати динаміку позитивних змін у мотивації та залученості співробітників. Такий підхід допомагає підвищити рівень задоволеності на 15%.

Іншим важливим аспектом є моніторинг участі співробітників у корпоративних ініціативах та програмах здоров'я, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність та благополуччя. За допомогою анкетування та моніторингу участі визначається, чи збільшилася кількість учасників на 10% порівняно з попереднім роком. Також оцінюється ефективність програм здоров'я та благополуччя, що може підвищити загальну задоволеність персоналу на 20%.

Зниження плинності кадрів є індикатором того, наскільки успішно відділ корпоративних зв'язків забезпечує комфортні умови праці та сприяє лояльності співробітників до організації. Оцінка за допомогою звітів про плинність кадрів допомагає виявити позитивну тенденцію, що полягає в скороченні плинності на 5% за рік.

Важливим показником є також ефективність внутрішньої комунікації, яка оцінюється за допомогою опитувань, що допомагає забезпечити підвищення рівня інформаційної обізнаності серед співробітників на 25%. Це свідчить про поліпшення в організації інформаційних потоків та зміцнення корпоративної культури.

Загалом, використання цих критеріїв та механізмів оцінювання дає можливість точно вимірювати результати діяльності відділу корпоративних зв'язків і своєчасно вносити необхідні корективи для подальшого покращення роботи закладу.

Інноваційні підходи, впроваджені в кожному з цих відділів, в сукупності формують комплексну систему управління персоналом, що спрямована на досягнення стратегічних цілей лікарні та забезпечення високого рівня пацієнтського догляду.

Функції служби персоналу охоплюють широкий спектр діяльності. До основних завдань належать:

1. Добір та наймання персоналу: впровадження передових методів відбору кандидатів забезпечує залучення висококваліфікованих спеціалістів.

2. Організація навчань та професійного розвитку: систематичне навчання та розвиток навичок медичного персоналу, у тому числі через співпрацю з кафедрами медичних університетів.

3. Оцінка ефективності роботи персоналу: регулярне оцінювання діяльності медпрацівників для підвищення якості надання медичних послуг.

4. Корпоративні заходи та підтримка здоров'я персоналу: організація корпоративних заходів, спрямованих на підвищення мотивації та здоров'я працівників.

Реалізація цих функцій сприяє не тільки підтримці високого рівня медичного обслуговування, але й забезпечує динамічний розвиток лікарні як сучасного медичного закладу, здатного ефективно реагувати на виклики часу та потреби пацієнтів.

2.2. Оцінка ефективності діяльності служби персоналу

Ефективність діяльності служби персоналу є ключовим фактором для забезпечення безперебійної роботи медичної установи та підвищення загальної якості наданих медичних послуг. Основним завданням служби є не лише набір персоналу, але й забезпечення його професійного розвитку, мотивації та залученості до загальної стратегії медичної установи.

Основні показники для оцінки ефективності служби персоналу:

1. **Якість набору і підбору кадрів.** Цей критерій включає оцінку процесу пошуку, відбору та найму медичного персоналу, виходячи з кваліфікаційних вимог і відповідності кандидатів посадовим обов'язкам. Використання сучасних інструментів для відбору, таких як автоматизовані системи пошуку резюме або спеціалізоване ПЗ для скринінгу, може суттєво підвищити якість цього процесу.

2. **Адаптація персоналу.** Успішна інтеграція нових співробітників у колектив медичної установи впливає на швидкість і ефективність їхнього переходу до виконання обов'язків. Адаптаційні програми включають навчання, ознайомлення з корпоративною культурою, тренінги, менторство, що позитивно впливає на подальшу продуктивність співробітників.

3. Мотивація і залученість. Показники ефективності мотиваційних програм включають оцінку рівня залученості працівників до діяльності організації. Регулярні опитування серед співробітників, оцінка їхньої задоволеності роботою, відстеження рівня плинності кадрів — це ключові метрики для оцінки ефективності програми мотивації.

4. Професійний розвиток і навчання. Оцінка кількості співробітників, що проходять курси підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, є важливим показником ефективності служби персоналу. Крім того, відсоток медичного персоналу, який підвищує свій професійний рівень, вказує на рівень підтримки професійного розвитку.

5. Забезпечення дотримання нормативних вимог. Оцінка того, наскільки служба персоналу забезпечує відповідність працівників законодавчим і медичним стандартам. Це включає організацію перевірок, ведення документації, сертифікацію працівників відповідно до норм охорони здоров'я.

6. Упровадження інновацій у HR-процеси. Важливим показником є здатність служби персоналу впроваджувати інноваційні підходи у своїй діяльності, наприклад, використання технологій для управління персоналом, зокрема автоматизованих систем управління кадрами.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності діяльності служби персоналу

Критерії оцінювання	Механізми оцінювання	Результати
Якість набору і підбору кадрів	Відсоток успішно працевлаштованих кандидатів, час закриття вакансій, використання автоматизованих систем HR	Підвищення точності підбору, зменшення часу на пошук кандидатів
Адаптація персоналу	Час адаптації нових співробітників, оцінка задоволеності новачків процесом адаптації, участь у програмах менторства	Швидка інтеграція у роботу, зменшення плинності кадрів
Мотивація і	Рівень задоволеності співробітників,	Зниження плинності, підвищення

Критерії оцінювання	Механізми оцінювання	Результати
залученість	оцінка залученості (опитування), рівень плинності кадрів	залученості
Професійний розвиток і навчання	Кількість пройдених курсів підвищення кваліфікації, сертифікації, участь у тренінгах	Підвищення професійного рівня, зростання якості медичних послуг
Забезпечення дотримання нормативних вимог	Оцінка відповідності працівників нормативам, регулярні перевірки, сертифікація	Відсутність порушень стандартів, зменшення кількості скарг з боку регуляторних органів
Упровадження інновацій у HR-процеси	Використання новітніх технологій, автоматизованих систем для управління персоналом	Підвищення ефективності управління, зменшення адміністративного навантаження на службу персоналу

Як видно з таблиці, оцінка ефективності діяльності служби персоналу включає низку критеріїв, які охоплюють всі аспекти управління персоналом, починаючи від набору кадрів до впровадження інновацій у процеси управління. Кожен з механізмів оцінювання спрямований на те, щоб не тільки забезпечити ефективність роботи персоналу, але й підвищити рівень надання медичних послуг у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12».

Для наведення статистики впровадження оцінки ефективності діяльності служби персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12», нами було враховано кілька ключових показників. До них були віднесені такі параметри:

- рівень задоволеності персоналу (оцінка за опитуванням, наприклад, від 0 до 100%);
- показник плинності кадрів (відсоток працівників, які залишили заклад за рік);
- кількість тренінгів та навчальних заходів (кількість заходів на рік);
- рівень підвищення кваліфікації (відсоток працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації);
- час, необхідний для заповнення вакантної посади (у днях);

– вплив упроваджених змін на продуктивність (відсоток підвищення продуктивності після впровадження змін).

На основі цих ключових показників нами було проаналізовано ефективність упровадження змін у діяльності служби персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12». Зібрані дані дають можливість оцінити вплив інноваційних управлінських підходів на загальну продуктивність і якість роботи персоналу. Нижче представлено графічне відображення результатів оцінки ефективності впроваджених змін.

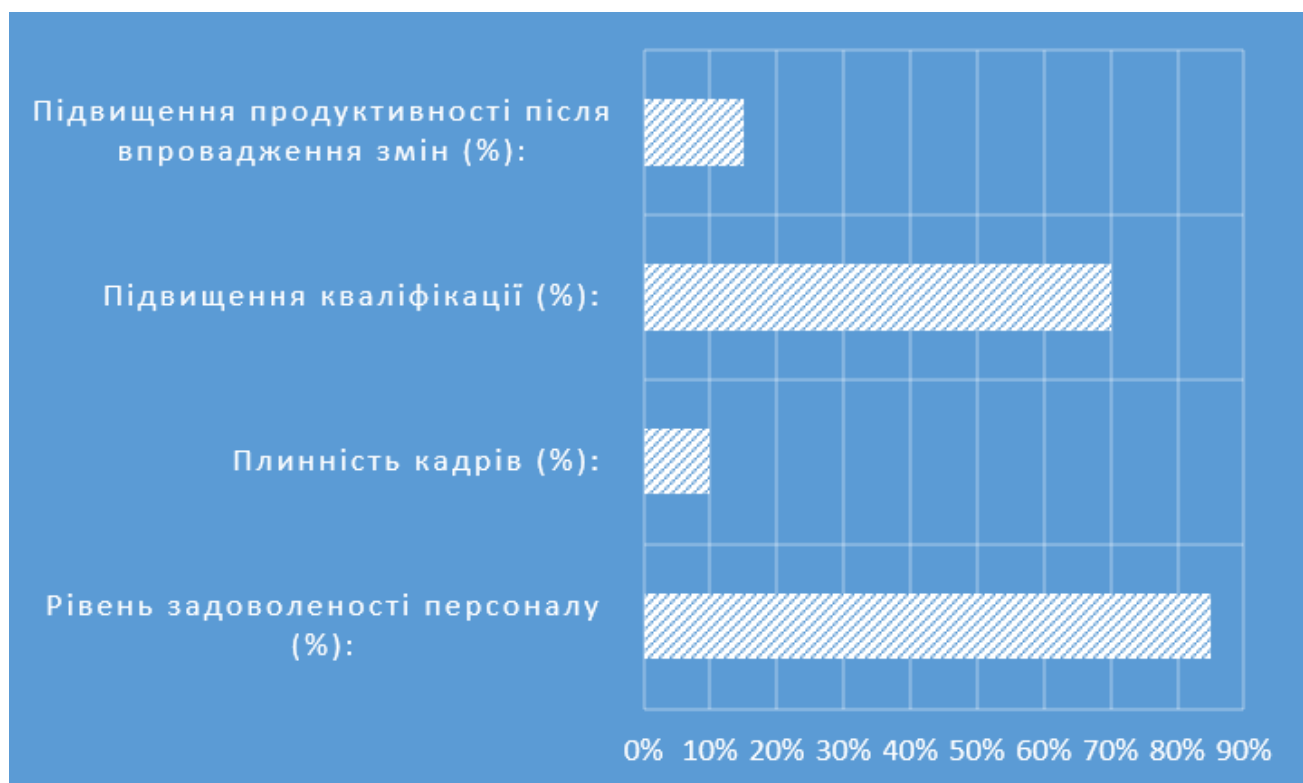


Рис. 2.3. Оцінка ефективності впровадження змін в управлінні персоналом КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12»

Оцінюючи ефективність діяльності служби персоналу, ми зосередилися на ключових показниках, таких як задоволеність персоналу, плинність кадрів, кількість тренінгів, підвищення кваліфікації та продуктивність після впровадження змін. Проте, для більш повного аналізу роботи служби персоналу та розвитку організаційних процесів у медичній установі, є кілька додаткових напрямів, які можна дослідити:

1. **Оцінка рівня емоційного вигорання персоналу.** Оскільки робота в медичній сфері часто пов'язана з високим стресом, було б корисно провести

дослідження рівня емоційного вигорання медичних працівників та впливу програм підтримки психологічного здоров'я на їхню продуктивність і задоволеність.

2. Аналіз корпоративної культури та її впливу на ефективність персоналу. Вивчення впливу корпоративних цінностей, відносин у колективі та внутрішніх комунікацій на мотивацію співробітників і їхню залученість до організаційних процесів може допомогти виявити приховані фактори, що впливають на якість роботи.

3. Моніторинг інноваційних технологій в управлінні персоналом. Оцінка ефективності використання сучасних цифрових рішень, таких як HR-аналітика, автоматизація процесів підбору кадрів, системи управління талантами, а також впровадження електронних платформ для навчання та розвитку персоналу.

4. Дослідження впливу програм здоров'я та благополуччя співробітників на продуктивність. Програми, спрямовані на покращення фізичного і психічного здоров'я співробітників (наприклад, спортивні заходи, гнучкі робочі графіки, програми профілактики захворювань), можуть значно підвищити загальний рівень продуктивності і знизити плинність кадрів.

5. Аналіз ефективності внутрішніх комунікацій. Важливо дослідити, наскільки ефективно передаються цілі, завдання та корпоративна інформація всередині медичного закладу. Внутрішні комунікації відіграють значну роль у формуванні відчуття залученості співробітників та у підвищенні ефективності їхньої роботи.

6. Оцінка економічної ефективності управлінських рішень у сфері персоналу. Вивчення того, як різні управлінські стратегії впливають на фінансові показники закладу, зокрема через зменшення витрат на підбір персоналу, скорочення плинності кадрів та оптимізацію використання ресурсів.

7. Аналіз ефективності командної роботи. Оцінка рівня синергії між різними відділами та командами лікарні, а також вплив командних тренінгів та розроблених механізмів співпраці на результативність медичних послуг.

Дослідження цих напрямів дасть змогу забезпечити комплексний підхід до управління персоналом, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на успіх організації. Із зазначених напрямів ми розгляне декілька.

Емоційне вигорання медичних працівників є значною проблемою, яка впливає на загальний рівень продуктивності та якості надання медичних послуг [37-39]. Враховуючи високу напруженість роботи в медичній сфері, регулярні оцінки рівня стресу та вигорання є необхідними для підтримки здоров'я і благополуччя персоналу [40-41]. Дослідження цього напрямку дозволяє розробити ефективні програми підтримки та запобігання емоційному вигоранню, що, в свою чергу, позитивно позначається на загальній атмосфері в колективі та якості медичного обслуговування [42-44]. У таблиці нижче наведено основні критерії, методи та механізми, які допоможуть в оцінці рівня емоційного вигорання медичного персоналу.

Таблиця 2.8

**Оцінка рівня емоційного вигорання персоналу у КНП
«Київська міська клінічна лікарня № 12»**

Критерії	Методи оцінки	Механізми дослідження
Рівень стресу на робочому місці	Анкетування медичних працівників	Регулярні опитування через онлайн-платформи
Частота емоційного вигорання	Психологічні тести для визначення вигорання	Використання стандартизованих тестів (Maslach Burnout Inventory)
Психологічний стан після робочого дня	Оцінка рівня тривожності та депресії	Аналіз індивідуальних психологічних звітів
Рівень підтримки з боку колег	Інтерв'ю та групові дискусії	Групові обговорення проблем емоційного вигорання
Задоволеність умовами праці	Моніторинг задоволеності умовами праці через опитування	Аналіз умов праці для виявлення джерел стресу

Оцінка рівня емоційного вигорання персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» сприяє систематичному виявленню рівня стресу та вигорання серед медичних працівників, а також своєчасному впровадженню

ефективних методів для їх подолання. Запропоновані критерії оцінювання, включаючи рівень емоційної втоми, деперсоналізації та професійної ефективності, надають можливість комплексно оцінювати стан персоналу. За допомогою психологічного тестування, опитувань та регулярних індивідуальних консультацій з психологами можна забезпечити якісну підтримку медичних працівників, підвищити їхню задоволеність роботою, знизити рівень емоційного виснаження та покращити загальну продуктивність. Таким чином, використання даних механізмів сприяє створенню здорового та підтримуючого робочого середовища в лікарні, що є важливим для довгострокового успіху організації.

На основі запропонованих критеріїв та методів оцінки рівня емоційного вигорання персоналу було проведено дослідження серед медичних працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12». Це дослідження охоплювало кілька ключових показників, які дозволяють детально оцінити стан емоційного здоров'я персоналу та ефективність впроваджених програм підтримки. Результати дослідження наведено в таблиці 2.9, де відображено рівень емоційного вигорання за основними параметрами та виявлено вплив заходів на покращення емоційного стану працівників.

Таблиця 2.9

Рівень емоційного вигорання медичних працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»

Параметри	Рівень до впровадження (%)	Рівень після впровадження (%)	Зміна (%)
Емоційна втома	45	30	-15
Деперсоналізація	35	20	-15
Професійна ефективність	55	70	+15
Задоволеність роботою	60	75	+15
Рівень стресу	50	35	-15

Як видно з таблиці 2.9, упровадження програм підтримки психологічного здоров'я у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» дало позитивні

результати. Зокрема, рівень емоційної втоми серед медичного персоналу знизився на 15%, що свідчить про зменшення загального психологічного навантаження. Подібне зниження спостерігається і в показниках деперсоналізації, що вказує на покращення взаємовідносин між пацієнтами та персоналом, а також на підвищення загальної залученості працівників до процесу надання медичної допомоги.

Також значно зросла професійна ефективність, яка покращилася на 15%, що демонструє підвищену мотивацію та продуктивність після впровадження програм розвитку та підтримки. Окрім цього, загальний рівень задоволеності роботою підвищився на 15%, що свідчить про позитивний вплив програм підтримки на емоційний стан працівників. Водночас рівень стресу знизився на 15%, що показує ефективність заходів щодо зменшення стресових ситуацій у повсякденній роботі медиків.

Ці результати підтверджують важливість систематичного моніторингу емоційного стану працівників та впровадження програм психологічної підтримки для забезпечення стабільної та продуктивної роботи медичного персоналу.

Аналіз корпоративної культури та її впливу на ефективність персоналу є важливим елементом управління медичними установами, оскільки саме культура визначає правила поведінки, комунікацію та мотивацію працівників. У КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» було проведено дослідження корпоративної культури, щоб визначити, яким чином внутрішні цінності, взаємовідносини у колективі та комунікації між працівниками впливають на загальну ефективність їхньої діяльності.

Вивчення корпоративних цінностей допомогло виявити кілька ключових аспектів. Співробітники лікарні високо оцінюють важливість командної роботи та взаємної підтримки, що значно впливає на продуктивність. Установлено, що ефективна комунікація та чітко визначені корпоративні цінності сприяють підвищенню мотивації працівників і їх залученості до організаційних процесів [45-47]. Аналіз показав, що працівники, які більше інтегровані

у корпоративну культуру та відчують підтримку з боку колективу, демонструють вищі результати продуктивності та задоволеності роботою [48-49].

Результати дослідження були систематизовані та наведені в таблиці 2.10, яка відображає показники корпоративної культури і їх вплив на ефективність персоналу.

Таблиця 2.10

**Вплив корпоративної культури на ефективність персоналу КНП
«Київська міська клінічна лікарня №12»**

Параметри корпоративної культури	Рівень мотивації (%) до впровадження	Рівень мотивації (%) після впровадження	Зміна (%)
Командна робота	70	85	+15
Підтримка між колегами	65	80	+15
Взаємодія між відділами	60	75	+15
Корпоративні заходи	50	70	+20
Внутрішні комунікації	55	75	+20

Як видно з таблиці 2.10, після впровадження програм зміцнення корпоративної культури та розвитку внутрішніх комунікацій рівень мотивації персоналу значно зріс. Наприклад, командна робота, що є важливою складовою успішного функціонування лікарні, покращилася на 15%, що підтверджує ефективність нових підходів до організації колективної праці. Крім цього, рівень підтримки між колегами також підвищився на 15%, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі та взаємовідносини між працівниками.

Значне зростання на 20% було зафіксоване у показниках внутрішньої комунікації та участі у корпоративних заходах, що свідчить про збільшення залученості персоналу до організаційних процесів. Це, у свою чергу, підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою. Взаємодія між відділами також покращилася на 15%, що свідчить про ефективне налагодження міжвідомчої співпраці.

Таким чином, аналіз корпоративної культури в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» демонструє, що ефективне впровадження корпоративних цінностей та розвиток внутрішніх комунікацій позитивно впливає на продуктивність та задоволеність працівників, підвищуючи їхню залученість та рівень виконання робочих обов'язків.

Моніторинг інноваційних технологій в управлінні персоналом є важливим етапом сучасного підходу до підвищення ефективності та оптимізації процесів у медичних установах, зокрема в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12». Використання новітніх цифрових рішень, таких як HR-аналітика, автоматизація процесів підбору кадрів, системи управління талантами та електронні платформи для навчання та розвитку персоналу уможлиблює не тільки скоротити час на виконання рутинних процесів, але й підвищити точність і відкритість управлінських рішень [50].

Завдяки впровадженню інноваційних технологій у сфері управління персоналом заклад отримує можливість систематизувати й аналізувати дані про персонал у режимі реального часу, що дає змогу ухвалювати більш обґрунтовані та своєчасні рішення. Наприклад, HR-аналітика дозволяє відстежувати ключові показники ефективності кожного співробітника, включаючи рівень їхньої залученості, плинність кадрів, продуктивність і результати навчання [51]. Це значно спрощує процес планування розвитку персоналу та визначення потреб у додатковому навчанні.

Автоматизація процесів підбору кадрів дозволяє зменшити час на пошук і наймання нових співробітників, а також підвищити якість цього процесу завдяки використанню спеціалізованих програм для відбору кандидатів [52]. Системи управління талантами допомагають відстежувати кар'єрний ріст працівників, оцінювати їхні компетенції та визначати шляхи для подальшого професійного розвитку.

Упровадження електронних платформ для навчання та розвитку персоналу дозволяє забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників, не відриваючи їх від основних робочих обов'язків. Це особливо важливо у

медичних установах, де доступ до сучасних медичних знань і технологій має важливе значення для якості надання медичної допомоги.

Таблиця 2.11

Ефективність використання інноваційних технологій в управлінні персоналом у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»

Технологія	Критерії ефективності	Результат упровадження (%)
HR-аналітика	Зниження плинності кадрів	10%
Автоматизація процесів підбору кадрів	Скорочення часу на пошук кадрів	30%
Системи управління талантами	Підвищення продуктивності	20%
Електронні платформи для навчання	Збільшення кількості сертифікованих працівників	25%

Згідно з результатами, наведеними в таблиці 2.11, впровадження HR-аналітики дозволило знизити плинність кадрів на 10%, що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами на основі аналізу даних. Автоматизація процесів підбору кадрів скоротила час на заповнення вакансій на 30%, що значно покращило швидкість залучення нових спеціалістів до роботи.

Системи управління талантами сприяли підвищенню продуктивності персоналу на 20%, дозволяючи більш точно відстежувати компетенції працівників і забезпечувати їхній кар'єрний ріст. Впровадження електронних платформ для навчання дало змогу збільшити кількість сертифікованих працівників на 25%, що позитивно впливає на загальний рівень медичних знань у закладі.

Таким чином, використання інноваційних технологій у сфері управління персоналом у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12» демонструє свою ефективність у підвищенні продуктивності, скороченні часу на виконання рутинних завдань і підвищенні професійного рівня працівників.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було проведено глибокий аналіз сучасних практик управління персоналом у КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12», що дав змогу виявити ключові аспекти ефективної організації кадрової політики та її вплив на загальну продуктивність закладу. На основі дослідження структури та функцій служби персоналу лікарні нами було встановлено, що її організаційна модель сприяє досягненню високих стандартів управління, зокрема через упровадження інноваційних підходів до набору кадрів, розвитку та мотивації персоналу. Ефективність роботи служби персоналу підтверджується результатами оцінювання основних показників діяльності, серед яких рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, проведення навчальних заходів та вплив змін на продуктивність.

Важливим фактором успішної діяльності служби персоналу є системне використання ключових показників ефективності (KPIs) для моніторингу прогресу та досягнення стратегічних цілей лікарні. Аналіз показав, що використання сучасних методик оцінювання персоналу, регулярних тренінгів і програм професійного розвитку позитивно вплинуло на загальну ефективність роботи закладу, забезпечуючи постійне вдосконалення медичних послуг.

Таким чином, висновки до другого розділу підкреслюють важливість упровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом, систематичного підходу до оцінки діяльності працівників і належної організації процесів професійного розвитку для підтримання високих стандартів якості медичної допомоги в КНП «Київська міська клінічна лікарня № 12».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу

Для досягнення високих результатів у сфері охорони здоров'я необхідно вдосконалити ключові етапи управління персоналом, зокрема процеси підбору, найму та адаптації нових співробітників. Це дасть змогу залучати до роботи найбільш кваліфікованих фахівців, сприяти їхній швидкій інтеграції в колектив та забезпечити відповідність корпоративним цінностям закладу.

Основні рекомендації:

1. Упровадження сучасних технологій для підбору персоналу. Для забезпечення ефективного підбору медичного персоналу необхідно використовувати інноваційні технології, такі як онлайн-платформи для найму, автоматизовані системи відбору кадрів та скринінг-алгоритми. Це дозволить швидше знаходити кваліфікованих спеціалістів, мінімізуючи вплив людського фактора на процес підбору.

Використання онлайн-платформ для найму дає можливість значно розширити коло кандидатів, зокрема за рахунок залучення спеціалістів із різних регіонів та навіть країн, що особливо важливо для спеціалізованих медичних установ.

Автоматизовані системи відбору кадрів, зокрема ті, що використовують алгоритми на основі штучного інтелекту, спроможні здійснювати попередній аналіз резюме та анкет кандидатів на основі заданих критеріїв, зменшуючи час, витрачений на перегляд і відбір, а також підвищуючи точність цього процесу. Конкретно, такі системи аналізують досвід кандидата, його освіту, професійні навички, ключові компетенції, а також додаткові фактори, як-от: гнучкість, здатність до командної роботи або адаптація до стресових ситуацій. Це відбувається шляхом автоматизованого порівняння даних кандидатів із

профілем вакансії, що дає змогу швидко відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам.

Наприклад, штучний інтелект може використовуватися для аналізу поведінкових патернів на основі попереднього досвіду кандидата або його соціальної активності в професійних мережах, таких як LinkedIn. Крім цього, автоматизовані системи можуть інтегрувати тестування на професійні навички або когнітивні тести, що додатково підвищує об'єктивність відбору. Системи також відстежують час відповіді кандидатів, що дає змогу виявити їхню зацікавленість у вакансії.

У разі великих масивів кандидатів, система може пріоритезувати тих, чий профіль найкраще відповідає критеріям, надаючи рекомендації менеджерам з персоналу щодо найбільш перспективних кандидатів. Це значно зменшує навантаження на HR-відділи і дає змогу зосередитися на глибшому аналізі фіналістів процесу відбору.

Скринінг-алгоритми розробляються для того, щоб зосередитися на тих характеристиках кандидатів, які найбільше відповідають вимогам конкретної посади, зокрема враховуючи не лише професійні навички, але й поведінкові характеристики та здатність до адаптації у колективі. Це також дає можливість аналізувати значні масиви даних про кандидатів, зокрема їхній попередній досвід, рекомендації, результати попередніх співбесід тощо, що сприяє більш комплексному підходу до відбору.

Розглянемо кілька прикладів скринінг-алгоритмів, які можуть використовуватися для вдосконалення процесу відбору:

1. *Алгоритм аналізу резюме на основі ключових слів.* Цей алгоритм аналізує резюме кандидатів на основі певних ключових слів і фраз, які найбільше відповідають вимогам вакансії. Наприклад, якщо посада вимагає глибоких знань у сфері кардіології, алгоритм шукає відповідні ключові слова, такі як "інтервенційна кардіологія," "серцево-судинні дослідження" або "кардіохірургія." Алгоритм також може враховувати кількість років досвіду в певній галузі або специфічну освіту, наприклад, наявність відповідних

сертифікатів. Це допомагає відсіяти кандидатів, які не відповідають базовим вимогам, і підвищує ефективність відбору.

2. Алгоритм оцінки поведінкових характеристик. Такий алгоритм використовує психологічні тести або відповіді на анкетні запитання, щоб оцінити поведінкові якості кандидата. Наприклад, він може визначити, наскільки кандидат стресостійкий, як добре він працює в команді або як швидко адаптується до нових умов. Дані можуть бути зібрані через тести на емоційний інтелект або поведінкові опитування, де алгоритм оцінює відповідність особистісних якостей кандидата до корпоративної культури організації. Це є особливо важливим для медичних установ, де колективна робота та здатність до стресостійкості мають ключове значення.

3. Алгоритм машинного навчання для прогнозування успішності кандидата. Цей тип алгоритму використовує історичні дані про попередніх успішних працівників, щоб передбачити, наскільки кандидат підходить для тієї чи іншої посади. Наприклад, якщо у лікарні вже є дані про працівників, які досягли високих результатів на аналогічних позиціях, алгоритм може знайти спільні риси цих працівників і використати їх для оцінки нових кандидатів. Це можуть бути такі показники, як: освітній рівень, досвід роботи, результати співбесід або навіть стиль комунікації під час співбесід.

Алгоритми забезпечують більш точний та об'єктивний процес відбору, дозволяючи значно зменшити вплив суб'єктивних факторів на ухвалення рішень і підвищити ефективність роботи кадрових відділів.

Крім того, використання таких систем дає змогу мінімізувати суб'єктивність під час прийняття рішень про найм, оскільки алгоритми орієнтовані виключно на об'єктивні критерії та показники, що дозволяє уникнути упередженості або впливу зовнішніх факторів на рішення. Таким чином, запровадження цих технологій не лише прискорює процес найму, але й робить його більш справедливим і точним.

2. Запровадження структурованих інтерв'ю та психологічного тестування. Процес відбору кандидатів потребує впровадження

структурованих інтерв'ю, що забезпечує рівні умови для всіх претендентів і дозволяє об'єктивно оцінювати їхні професійні якості. Така система сприяє стандартизації оцінки, мінімізуючи суб'єктивний вплив. Психологічне тестування дасть змогу краще зрозуміти особисті та професійні характеристики потенційного співробітника, що підвищує ефективність підбору. Психологічне тестування є ефективним інструментом для глибокого розуміння особистих і професійних характеристик потенційного співробітника, що робить його цінним елементом процесу підбору персоналу, особливо в медичних установах. Ось детальний аналіз того, як саме психологічне тестування сприяє підвищенню ефективності підбору.

Застосування психологічного тестування дозволяє виявляти важливі риси характеру, такі як: стресостійкість, емпатія та здатність працювати в команді. У медичних установах ці риси є особливо важливими через специфіку взаємодії з пацієнтами та роботу в стресових умовах. Завдяки такому підходу можна краще прогнозувати, наскільки співробітник відповідатиме вимогам посади й організаційним стандартам. Наприклад, у медичних установах особливо важливі такі якості, як емпатія, стресостійкість та здатність працювати в команді. Тести на емоційний інтелект або стресостійкість можуть допомогти виявити, наскільки кандидат готовий до роботи в умовах постійного тиску та як він поводить себе у стресових ситуаціях. Це дозволяє відразу відсіяти тих кандидатів, які не мають необхідних психологічних характеристик для ефективної роботи в колективі та складних умовах.

Дослідження показують, що психологічне тестування може бути потужним інструментом для прогнозування продуктивності працівника на основі його когнітивних та емоційних здібностей. Наприклад, тести на когнітивні здібності можуть показати, наскільки швидко кандидат здатен обробляти інформацію, вирішувати проблеми та адаптуватися до нових ситуацій. Це особливо важливо в медичній сфері, де часто потрібно ухвалювати швидкі рішення в критичних ситуаціях. Оцінка когнітивних здібностей

дозволяє передбачити, наскільки ефективно кандидат зможе виконувати свої професійні обов'язки у стресових умовах.

Оцінка емоційного інтелекту кандидатів через психологічні тести надає змогу визначити їхню здатність ефективно взаємодіяти з іншими, підтримувати професіоналізм у складних ситуаціях та надавати якісну допомогу пацієнтам. Працівник з високим рівнем емоційного інтелекту здатен надавати якісну допомогу та підтримку пацієнтам, зберігаючи професіоналізм навіть у напружених ситуаціях. Це підвищує загальний рівень сервісу в лікарні.

Психологічне тестування дає можливість не тільки обирати кандидатів, які найбільше підходять до колективу, а й визначати шляхи їхнього подальшого професійного розвитку. Це допомагає організаціям краще адаптувати своїх співробітників і створювати умови для їхнього професійного зростання. Тести на оцінку командних навичок виявляють, чи здатен кандидат налагодити робочі відносини з іншими співробітниками, наскільки він готовий до співпраці та як він реагує на командні рішення. Це допомагає уникнути конфліктів у колективі та забезпечує ефективну роботу команди.

Психологічні тести можуть виявити не лише сильні сторони, але й слабкі місця кандидата. Наприклад, якщо тестування виявляє, що кандидат має низький рівень стресостійкості, але високі когнітивні здібності, то це може стати сигналом для керівництва, що кандидатові потрібна додаткова підтримка або навчання. Таким чином, психологічне тестування дозволяє не тільки зробити вибір між кандидатами, але й визначити, як можна ефективно розвивати вже відібраного співробітника.

Завдяки психологічному тестуванню можна мінімізувати ризики найму невідповідних кандидатів. Коли співробітник не відповідає вимогам посади, це може призвести до швидкого вигорання, низької продуктивності та необхідності повторного пошуку кадрів. Психологічне тестування допомагає виявити такі ризики на ранніх етапах відбору, зменшуючи ймовірність найму працівників, які не зможуть ефективно працювати у довгостроковій перспективі.

Таким чином, психологічне тестування підвищує ефективність процесу підбору персоналу за рахунок об'єктивної оцінки як професійних, так і особистісних характеристик кандидатів. Воно дозволяє роботодавцю не лише вибирати кандидатів на основі їхніх технічних навичок, але й враховувати їхню відповідність корпоративній культурі, стійкість до стресу та здатність працювати у команді. Це підвищує загальну ефективність кадрової політики і сприяє підвищенню якості роботи всієї медичної установи.

3. Поліпшення програм адаптації нових співробітників. Поліпшення програм адаптації нових співробітників має на меті забезпечити безперервний процес підтримки та навчання, що дасть змогу новим працівникам швидко інтегруватися в робоче середовище та підвищити їхню продуктивність. Окрім навчання базовим процесам і стандартам медичного закладу, важливо включити практичні тренінги, які охоплюють специфічні аспекти медичних процедур та взаємодії з пацієнтами. Це сприятиме підвищенню впевненості співробітників у виконанні своїх обов'язків.

Призначення менторів або кураторів має відбуватися з урахуванням досвіду та компетенцій старших колег, які не лише володіють необхідними знаннями, але й можуть надати підтримку у психологічній адаптації новачка до нового колективу та робочого ритму. Ментори відіграють важливу роль у зниженні стресу, допомагаючи новим співробітникам ефективніше долати труднощі.

Регулярні зустрічі дають змогу не лише контролювати процес адаптації, але й створювати атмосферу відкритого обговорення, де нові працівники зможуть висловлювати свої пропозиції та побажання щодо вдосконалення робочих процесів. Такий підхід сприятиме формуванню міцної командної роботи та поліпшенню загального мікроклімату в колективі.

Також важливо включити в програму адаптації систему зворотного зв'язку, яка дасть змогу не тільки новим співробітникам отримувати підтримку, але й керівництву збирати інформацію про те, як саме проходить їхня інтеграція. Оцінка зворотного зв'язку дасть можливість вчасно виявляти

проблемні моменти та оперативно їх вирішувати. Це може бути здійснено через анонімні опитування або особисті зустрічі з керівником або HR-відділом.

Крім того, доцільно створити систему поступової оцінки результатів діяльності нових співробітників. Наприклад, у перші три місяці після прийому на роботу можна проводити оцінку ключових показників ефективності (KPI), що дозволить виявити, наскільки успішно новачок адаптувався до робочого середовища і які аспекти його роботи потребують додаткової уваги чи навчання.

Окремо слід зазначити важливість соціальної адаптації. Для цього можна організовувати корпоративні заходи, що сприяють тіснішому знайомству нових співробітників із колективом, а також заходи для неформальної комунікації між працівниками. Така інтеграція допоможе новачкам відчувати себе частиною команди, що позитивно вплине на їхнє ставлення до роботи та знизить ризик емоційного вигорання.

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективна програма адаптації, яка поєднує навчання, підтримку менторів, зворотний зв'язок та соціальну інтеграцію, здатна не лише підвищити рівень задоволеності нових співробітників, але й значно прискорити їхню продуктивність і знизити плинність кадрів у медичному закладі.

4. Запровадження системи оцінки під час випробувального терміну.

Оцінка ефективності роботи нових співробітників протягом випробувального терміну допоможе виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого професійного розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Процес запровадження системи оцінки під час випробувального терміну

Етап	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1. Визначення критеріїв оцінки	На цьому етапі розробляються ключові показники ефективності (KPIs), за якими оцінюватимуть нових співробітників.	Відділ персоналу, керівник відділу	Перший тиждень після прийому на роботу

Етап	Опис	Відповідальні	Термін виконання
	Включаються професійні навички, здатність до адаптації, командна робота, продуктивність та відповідність стандартам закладу.		
2. Комунікація з новими співробітниками	Пояснення новим співробітникам процесу оцінки, його етапів та критеріїв, щоб вони розуміли, за якими параметрами їх будуть оцінювати. Проводиться індивідуальна зустріч із куратором або HR-фахівцем.	Відділ персоналу, куратор	Перший тиждень після прийому на роботу
3. Призначення менторів/кураторів	Відповідальність за адаптацію нового співробітника покласться на досвідченого співробітника або куратора, який допомагає інтегруватися у колектив, ознайомлює з процесами та надає підтримку протягом випробувального терміну.	Керівник відділу, куратор	Протягом першого місяця
4. Періодичні проміжні оцінки	Нові співробітники проходять регулярні	Керівник відділу,	Протягом випробувального

Етап	Опис	Відповідальні	Термін виконання
	<p>проміжні оцінки кожні 2-3 тижні. Відбувається аналіз їхніх досягнень, сильних сторін та сфер, які потребують покращення. Записуються рекомендації щодо подальшого розвитку.</p>	<p>куратор, HR-фахівець</p>	<p>терміну</p>
<p>5. Фінальна оцінка ефективності</p>	<p>Після завершення випробувального терміну проводиться фінальна оцінка. Вона включає аналіз відповідності співробітника вимогам посади, результати досягнень під час випробувального терміну та рекомендації щодо подальшого розвитку.</p>	<p>Відділ персоналу, керівник відділу, куратор</p>	<p>В останній тиждень випробувального терміну</p>
<p>6. Ухвалення рішення</p>	<p>На основі фінальної оцінки керівництво ухвалює рішення про затвердження співробітника на посаді, або дає рекомендації щодо додаткового навчання чи звільнення у разі невідповідності вимогам.</p>	<p>Керівник відділу, HR-фахівець</p>	<p>Після фінальної оцінки</p>
<p>7. Зворотний зв'язок та обговорення</p>	<p>Новому співробітнику надається зворотний</p>	<p>HR-фахівець, керівник</p>	<p>Після завершення оцінки</p>

Етап	Опис	Відповідальні	Термін виконання
	зв'язок щодо його досягнень, проблемних моментів та подальших кроків для розвитку. Важливо забезпечити підтримку та конструктивний підхід до подальшого професійного розвитку.	відділу	

Таблиця 3.1 ілюструє ключові етапи запровадження системи оцінки ефективності нових співробітників під час випробувального терміну, що є важливою складовою управління персоналом у медичному закладі. Початковий етап процесу полягає у визначенні чітких критеріїв оцінки, за якими будуть оцінюватися нові співробітники. Ці критерії охоплюють технічні навички, професійну компетентність, здатність до командної роботи, швидкість адаптації та ефективність виконання робочих обов'язків. Це необхідно для створення вимірюваних і прозорих показників, що забезпечують об'єктивність процесу оцінювання.

Після цього відбувається комунікація з новими співробітниками, що включає інформування їх про процес оцінки, розуміння критеріїв і вимог, а також можливість ставити запитання. Така інформаційна зустріч забезпечує прозорість процесу та зменшує рівень стресу серед нових співробітників.

Одним із важливих елементів адаптації є призначення досвідчених колег або кураторів, які допомагають новачкам швидко інтегруватися в робочий колектив, ознайомлюють їх з основними процесами та культурою організації. Куратори надають підтримку, відповідають на запитання та відстежують прогрес нових співробітників протягом випробувального терміну, здійснюючи проміжні оцінки.

Періодичні проміжні оцінки проводяться для постійного моніторингу розвитку співробітника. Це дозволяє оцінювати прогрес та вирішувати можливі

проблеми на ранніх етапах, що підвищує ймовірність успішної адаптації. Ці зустрічі з куратором чи HR-фахівцем сприяють наданню зворотного зв'язку та коригуванню напряму розвитку.

На завершення випробувального терміну здійснюється фінальна оцінка ефективності, яка включає аналіз досягнень співробітника та його відповідність вимогам посади. Цей етап є критичним для ухвалення рішення про подальшу кар'єру співробітника, і на його основі керівництво визначає, чи залишатиметься співробітник на постійній основі в організації.

Після фінальної оцінки керівництво надає зворотний зв'язок співробітнику, підкреслюючи його сильні сторони та пропонуючи рекомендації для подальшого професійного розвитку. Це є важливим елементом підтримки професійного росту та мотивації.

Цей багатоступеневий підхід до оцінки нових співробітників дозволяє не лише об'єктивно оцінювати персонал, але й надає можливість забезпечити ефективну адаптацію, що підвищує продуктивність і зменшує плинність кадрів у медичному закладі.

5. Акцент на корпоративну культуру та мотивацію. Однією з ключових складових успішної адаптації є відповідність нових співробітників корпоративній культурі закладу. Для цього під час підбору слід звертати увагу на мотивацію кандидатів та їхні цінності, а також організовувати заходи, що сприяють формуванню командного духу та інтеграції у колектив (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Акцент на корпоративну культуру та мотивацію в процесі адаптації нових співробітників

Критерії	Механізми оцінки	Цілі заходів	Приклади впровадження
Мотивація кандидатів	Оцінка під час співбесіди на основі мотиваційних питань та аналізу цінностей кандидатів	Виявлення особистісних і професійних цілей, готовність до довгострокової	Питання на інтерв'ю, що стосуються цілей кандидата, його мотивації до кар'єрного розвитку в медичному закладі

Критерії	Механізми оцінки	Цілі заходів	Приклади впровадження
		співпраці	
Відповідність корпоративній культурі	Оцінка поведінкових та емоційних характеристик під час співбесіди та адаптаційного періоду	Визначення рівня відповідності цінностям та правилам медичного закладу	Використання психологічних тестів для оцінки співпраці, комунікативних навичок та гнучкості кандидата
Командний дух	Участь у корпоративних заходах, менторські програми	Зміцнення командної роботи та підтримка співпраці серед колег	Проведення тренінгів на побудову команди, тимбілдингів та заходів для нових співробітників
Інтеграція колектив	Оцінка участі у колективних проєктах, відгуки від керівників та колег	Забезпечення швидкої та ефективної інтеграції в робочий колектив	Призначення ментора для нового співробітника, регулярні зустрічі для обговорення його адаптації та досягнень
Професійний розвиток	Регулярне оцінювання під час адаптаційного періоду	Підтримка мотивації та розвитку нового співробітника через навчання та зворотний зв'язок	Організація навчальних сесій та обговорень для нових співробітників, розвиток їхніх професійних навичок

Таблиця 3.2 демонструє акцент на корпоративну культуру та мотивацію під час адаптації нових співробітників у медичному закладі. Відповідність корпоративній культурі та мотивація відіграють ключову роль у формуванні успішної команди.

Мотивація нових співробітників оцінюється під час співбесід на основі спеціальних питань, які допомагають виявити їхнє ставлення до роботи та бажання розвиватися у межах медичного закладу. Відповідність корпоративній культурі перевіряється через поведінкові характеристики, які аналізуються під час адаптаційного періоду.

Командний дух та інтеграція у колектив підтримуються за допомогою участі нових співробітників у корпоративних заходах і менторських програмах, що допомагає новачкам швидко влитися у робоче середовище.

Таким чином, ці рекомендації забезпечать систематизацію та вдосконалення процесів підбору й адаптації персоналу, що дозволить підвищити рівень залученості співробітників та забезпечити якісну роботу медичного закладу.

3.2. Застосування інноваційних HR-технологій для підвищення ефективності роботи персоналу

Для підвищення ефективності роботи персоналу в сучасних медичних установах важливим аспектом є впровадження інноваційних HR-технологій. Ці технології дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом, зробити їх більш прозорими та гнучкими, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність та рівень задоволеності працівників. У цьому підрозділі розглянемо кілька ключових HR-технологій, які можуть бути успішно застосовані в медичних установах.

Одним з головних напрямів інновацій є використання автоматизованих систем для управління людськими ресурсами (HRMS – Human Resource Management System). Такі системи дають змогу оптимізувати процеси, пов'язані з набором персоналу, адаптацією, навчанням та оцінкою співробітників. Вони зменшують паперову роботу, знижують ризик людських помилок та роблять усі кадрові процеси більш структурованими.

Іншим важливим аспектом є впровадження електронних платформ для навчання та розвитку персоналу. Завдяки таким платформам працівники можуть безперервно підвищувати свою кваліфікацію, проходити курси та тренінги, що дає можливість швидко впроваджувати новітні медичні методики та технології в щоденну роботу. Платформи також дають можливість керівництву відстежувати прогрес у навчанні кожного співробітника, що спрощує процес управління їхнім професійним розвитком.

HR-аналітика – ще одна потужна технологія, яка дає змогу збирати та аналізувати дані про роботу персоналу, що допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення щодо управління людськими ресурсами. Аналітика дозволяє прогнозувати можливі проблеми, такі як емоційне вигорання або висока плинність кадрів, та вживати заходів для їх запобігання. За допомогою HR-аналітики можна також оцінювати ефективність програм мотивації та навчання, що сприяє підвищенню загальної ефективності медичного закладу.

Детальніше розглянемо ці інновації в таблиці, де відображено основні технології, їх вплив на ефективність роботи та приклади впровадження.

Таблиця 3.3

Інноваційні HR-технології для підвищення ефективності роботи персоналу

HR-технологія	Вплив на ефективність роботи персоналу	Приклади впровадження
Автоматизовані системи управління персоналом	Зменшення адміністративного навантаження, швидкий доступ до інформації, структуровані процеси	Використання HRMS для автоматизації набору персоналу, адаптації та оцінки
Електронні платформи для навчання	Підвищення кваліфікації персоналу, можливість безперервного навчання	Платформа для дистанційного навчання медичних працівників
HR-аналітика	Аналітика дозволяє прогнозувати проблеми, оцінювати мотивацію та ефективність персоналу	Використання даних для прогнозування плинності кадрів
Автоматизація процесів підбору кадрів	Зниження часу на пошук та відбір кандидатів, підвищення точності підбору	Використання штучного інтелекту для попереднього скринінгу кандидатів
Системи управління талантами	Виявлення та розвиток ключових талантів серед персоналу	Програми розвитку лідерів у медичній установі

Таблиця 3.3 ілюструє основні HR-технології, що впливають на ефективність роботи медичного персоналу. Кожна з цих технологій не тільки оптимізує конкретні процеси, але й сприяє розвитку професійних компетенцій

та підвищенню загальної продуктивності співробітників. Автоматизовані системи дозволяють швидше виконувати адміністративні завдання, а платформи для навчання відкривають можливості для постійного професійного розвитку. HR-аналітика стає потужним інструментом для ухвалення обґрунтованих рішень на основі даних, а автоматизація процесів підбору кадрів та управління талантами допомагає покращити якість роботи медичних працівників у довгостроковій перспективі.

Автоматизовані системи управління персоналом (HRMS – Human Resource Management System) відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління персоналом у сучасних медичних установах. Такі системи значно знижують адміністративне навантаження на відділи кадрів, забезпечуючи автоматизацію багатьох рутинних процесів, які раніше виконувалися вручну. Однією з головних переваг HRMS є швидкий доступ до всієї необхідної інформації про співробітників, що полегшує ухвалення рішень та оптимізує робочі процеси.

Основні переваги HRMS включають:

1. *Зменшення адміністративного навантаження.* Завдяки автоматизації таких процесів, як ведення особових справ, відстеження робочого часу, надання відпусток або лікарняних, кадрові служби звільняються від рутинної паперової роботи. Це дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток персоналу та підвищення їхньої ефективності.

2. *Швидкий доступ до інформації.* Усі дані про співробітників зберігаються в електронній системі, що забезпечує миттєвий доступ до інформації про кваліфікацію, професійні досягнення, курси підвищення кваліфікації, плани на розвиток та інші ключові аспекти. Це допомагає швидко отримувати актуальну інформацію для ухвалення рішень.

3. *Структуровані процеси.* HRMS дає змогу чітко структурувати всі процеси, пов'язані з управлінням персоналом, забезпечуючи прозорість і системність у веденні кадрової політики. Це сприяє підвищенню ефективності як управлінців, так і всього персоналу медичних установ.

Приклади використання HRMS у медичних установах:

1. *Автоматизація набору персоналу.* Одним з найбільш затребуваних аспектів HRMS є автоматизація процесу набору кадрів. За допомогою спеціальних модулів системи проводиться попередній скринінг резюме кандидатів на основі визначених критеріїв, таких як рівень освіти, наявність необхідних сертифікатів, досвід роботи та інші важливі для медичного закладу показники. Наприклад, **програма Greenhouse** дозволяє автоматизувати процес найму, обробляючи значні масиви інформації та знижуючи час на відбір кваліфікованих кандидатів.

2. *Адаптація нових працівників.* HRMS надає можливість автоматизувати процес адаптації співробітників у новому колективі. Це включає індивідуальні плани навчання, автоматичне надання доступу до внутрішніх ресурсів медичного закладу, розробку графіків стажування та інтеграції у робочі процеси. Наприклад, **система BambooHR** уможливорює легко налаштувати процеси адаптації, створюючи структуровані плани введення нових співробітників у колектив.

3. *Оцінка ефективності працівників.* Використання HRMS також сприяє автоматизації оцінки результативності працівників. За допомогою системи можна вести електронний облік досягнень, професійного розвитку та продуктивності кожного співробітника. Це дозволяє організувати регулярні оцінки, планувати підвищення кваліфікації або розробляти індивідуальні кар'єрні плани. **Workday**, наприклад, використовує інтегровані модулі для оцінки результативності працівників на основі даних про їхню діяльність, допомагаючи керівництву ухвалювати рішення щодо підвищення або розвитку персоналу.

Використання HRMS в медичних установах значно підвищує ефективність управління персоналом, знижуючи адміністративне навантаження та надаючи швидкий доступ до інформації. Системи автоматизації набору, адаптації та оцінки працівників дозволяють стандартизувати ці процеси та

зробити їх більш прозорими, що позитивно впливає на загальну продуктивність і якість надання медичних послуг.

Електронні платформи для навчання відіграють ключову роль у підвищенні кваліфікації медичного персоналу та забезпеченні можливості безперервного навчання. У сучасних умовах медичні заклади стикаються з необхідністю швидко адаптувати співробітників до нових методик лікування, інноваційних технологій та стандартів надання медичних послуг. Електронні платформи для навчання дають змогу організувати навчальний процес таким чином, щоб медичний персонал мав можливість здобувати нові знання та навички дистанційно, без відриву від основної роботи. Це значно полегшує процес підвищення кваліфікації та дозволяє персоналу залишатися в курсі новітніх медичних досягнень.

Основні переваги електронних платформ для навчання:

1. *Підвищення кваліфікації персоналу.* Завдяки електронним платформам медичні працівники можуть постійно оновлювати свої знання та здобувати нові навички, що допомагає підвищувати їхню професійну компетентність. Це особливо важливо для медичних установ, де високий рівень підготовки персоналу впливає на якість надання медичних послуг.

2. *Можливість безперервного навчання.* Електронні платформи дозволяють організувати навчальний процес таким чином, щоб медичні працівники могли навчатися в зручний для них час. Це дає змогу поєднувати навчання з основною роботою, що сприяє безперервному професійному розвитку.

3. *Індивідуальні навчальні плани.* Платформи для навчання можуть бути налаштовані таким чином, щоб надавати індивідуальні навчальні плани для кожного працівника, зважаючи на його посаду, рівень компетентності та потреби в розвитку. Це дозволяє більш ефективно спрямовувати навчальний процес на розвиток конкретних навичок та знань.

Приклади електронних платформ для навчання:

1. *Coursera for Business (Coursera для бізнесу)*. Ця платформа пропонує навчальні курси від провідних університетів і компаній з усього світу. Медичні установи можуть використовувати її для навчання співробітників різним аспектам медичної практики, зокрема новітнім технологіям у діагностиці та лікуванні. Наприклад, курси з медичних інновацій або управління медичними закладами дозволяють медичному персоналу залишатися на передовій новітніх досягнень у галузі охорони здоров'я. Coursera також надає можливість отримання сертифікатів, що підтверджують підвищення кваліфікації.

2. *Medscape Education*. Ця платформа спеціалізується на навчанні медичних працівників та пропонує широкий спектр курсів для підвищення кваліфікації. На платформі представлені навчальні матеріали з різних медичних напрямів: від хірургії до педіатрії, включаючи останні дослідження та клінічні рекомендації. Платформа також містить інтерактивні модулі та тести, що дозволяють оцінювати знання та практичні навички медичних працівників. Це дає змогу підтримувати актуальність знань і вміння швидко адаптуватися до змін у медичній практиці.

3. *HealthStream*. HealthStream є однією з найбільш популярних платформ для навчання у сфері охорони здоров'я, орієнтованою на підвищення кваліфікації медичних працівників. Вона надає можливість медичним установам розробляти та впроваджувати індивідуальні навчальні плани для своїх співробітників, а також відстежувати їхній прогрес. HealthStream дозволяє забезпечити безперервне навчання медичного персоналу за допомогою онлайн-курсів, вебінарів, тестування та сертифікаційних програм. Це допомагає підтримувати високий рівень кваліфікації в колективах медичних установ.

Електронні платформи для навчання, такі як Coursera for Business, Medscape Education та HealthStream, забезпечують можливість постійного підвищення кваліфікації медичних працівників та сприяють ефективному управлінню їхнім професійним розвитком. Упровадження таких платформ у медичних установах дозволяє співробітникам залишатися в курсі новітніх

медичних досягнень, швидко реагувати на зміни у галузі охорони здоров'я та підвищувати рівень надання медичних послуг.

HR-аналітика — це інструмент, який надає організаціям можливість використовувати дані для аналізу та прогнозування різних аспектів управління персоналом. Вона дає змогу отримати глибше розуміння мотивації співробітників, їхньої ефективності, а також прогнозувати можливі проблеми, такі як плинність кадрів. Завдяки аналізу даних, HR-відділи можуть краще оцінювати стан персоналу й ухвалювати рішення, які сприятимуть покращенню результативності роботи організації. Аналітичні інструменти також можуть допомагати виявляти тенденції в управлінні персоналом, що дозволяє підвищити загальну ефективність роботи команди.

Переваги HR-аналітики:

1. *Прогнозування проблем.* За допомогою аналізу даних HR-аналітика дозволяє виявляти потенційні проблеми до того, як вони перетворяться на реальні виклики для організації. Наприклад, аналізуючи відгуки співробітників, рівень стресу чи кількість лікарняних днів, HR-спеціалісти можуть передбачити можливе емоційне вигорання чи плинність кадрів і своєчасно вжити заходів.

2. *Оцінка мотивації.* Використання даних щодо взаємодії співробітників із системами навчання, участі в корпоративних заходах та виконання завдань дозволяє HR-аналітикам краще зрозуміти рівень мотивації персоналу. Це дозволяє впроваджувати нові програми мотивації або коригувати існуючі для забезпечення найвищого рівня задоволеності співробітників.

3. *Оцінка ефективності персоналу.* За допомогою HR-аналітики можна вимірювати продуктивність кожного співробітника та аналізувати, як вони виконують свої завдання. Це сприяє кращому розумінню того, які співробітники потребують додаткової підтримки або навчання, а які можуть претендувати на підвищення.

Приклади використання HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів:

1. *Аналіз відгуків та опитувань працівників.* Регулярне опитування співробітників щодо їхнього рівня задоволеності роботою, умовами праці та взаємовідносинами з колегами може дати індикатори щодо їхнього бажання залишитися в компанії або покинути її. Використовуючи аналітичні інструменти, HR-спеціалісти можуть виявляти закономірності серед працівників, які, ймовірно, шукають інші можливості, і вживати заходів для збереження цінних кадрів.

2. *Аналіз продуктивності та відвідуваності.* Аналітика може також використовуватися для аналізу робочого навантаження, кількості лікарняних днів та показників продуктивності співробітників. Спад у цих показниках може свідчити про те, що працівник переживає складний період або навіть готується залишити роботу. Ця інформація дозволяє HR-відділу діяти на випередження, пропонуючи підтримку або зміну умов роботи.

3. *Прогнозування на основі архівних даних.* Використання архівних даних про плинність кадрів може допомогти прогнозувати ймовірність того, що певні групи працівників покинуть організацію. Наприклад, якщо аналітика показує, що працівники певного віку або рівня стажу мають більшу ймовірність звільнитися після певного періоду часу, компанія може вжити заходів, щоб утримати цих співробітників, пропонуючи їм додаткові можливості для розвитку або підвищення.

HR-аналітика є потужним інструментом для управління персоналом, який дозволяє компаніям не тільки виявляти та вирішувати поточні проблеми, але й прогнозувати можливі виклики, такі як плинність кадрів. Використання таких аналітичних інструментів, як аналіз відгуків, продуктивності та історичних даних, дозволяє HR-спеціалістам краще розуміти ситуацію в організації та своєчасно впроваджувати необхідні зміни для підвищення ефективності персоналу.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи нами було запропоновано рекомендації щодо оптимізації управління людськими ресурсами в медичних установах, зокрема вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу. Важливим аспектом стало використання сучасних інноваційних HR-технологій, які значно підвищують ефективність роботи як окремих працівників, так і всього колективу.

По-перше, підбір і адаптація персоналу є важливим етапом у забезпеченні стабільності та високої продуктивності медичного закладу. Впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів відбору дає змогу прискорити процес пошуку та оцінки кандидатів, мінімізуючи вплив людського фактора. Рекомендовано використовувати структуровані інтерв'ю та психологічне тестування для більш точної оцінки професійних і особистісних характеристик нових співробітників. Такі інструменти дають змогу краще прогнозувати, наскільки швидко нові співробітники зможуть адаптуватися до корпоративної культури закладу та ефективно виконувати свої обов'язки. Вони також допомагають виявити рівень емоційного інтелекту, стресостійкості та здатності працювати в команді, що особливо важливо в умовах медичного середовища. Це дозволяє мінімізувати ризики неправильної адаптації, скоротити період випробувального терміну та підвищити загальний рівень задоволеності роботою як у нових працівників, так і в існуючого колективу.

По-друге, застосування інноваційних HR-технологій, зокрема автоматизованих систем управління персоналом, електронних платформ для навчання та HR-аналітики, значно підвищує загальну ефективність управління персоналом. Ці технології дають змогу мінімізувати адміністративне навантаження, забезпечити безперервний розвиток персоналу та поліпшити процеси ухвалення рішень на основі аналітичних даних, що дозволяє точніше прогнозувати кадрові потреби, ефективніше планувати навчальні заходи та оцінювати результати роботи кожного працівника. Завдяки цьому керівництво

може оперативно реагувати на зміни в кадровому складі, вирішувати питання продуктивності та мотивації, а також упроваджувати програми розвитку для підвищення кваліфікації та адаптації співробітників до нових умов і викликів. У результаті, застосування HR-технологій сприяє підвищенню загальної ефективності медичного закладу та якості надання медичних послуг.

Таким чином, основні напрями оптимізації управління людськими ресурсами полягають у впровадженні сучасних технологій для підбору, адаптації та оцінки персоналу, що дозволить не лише підвищити ефективність роботи медичного закладу, але й забезпечити професійний розвиток працівників та їхню довготривалу мотивацію.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз наукових джерел та сучасних практик в галузі кадрового забезпечення виявляє кілька ключових підходів до управління персоналом у медичних установах. По-перше, у сучасних умовах важливим елементом є впровадження стратегічного управління персоналом, яке включає кадрове планування, розробку і виконання стратегії розвитку персоналу з урахуванням довгострокових потреб медичного закладу. Такий підхід сприяє забезпеченню безперервного розвитку кадрів і адаптацію до змін у медичній галузі. Дослідження, проведені в європейських країнах, свідчать про важливість залучення новітніх технологій для автоматизації процесів підбору й управління персоналом, зокрема HRMS (системи управління людськими ресурсами) та інших інноваційних цифрових рішень. Автоматизація управління персоналом у медичних установах не лише знижує адміністративне навантаження, але й створює передумови для ефективнішого управління всіма процесами, пов'язаними з кадрами. Перш за все, автоматизовані системи дозволяють значно скоротити час на обробку великої кількості даних, що стосується підбору персоналу. Алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання можуть аналізувати резюме, проводити попередній відбір кандидатів за заданими критеріями, порівнювати навички та досвід з вимогами до вакансії. Це усуває людський фактор у початкових етапах відбору, що мінімізує ризики суб'єктивної оцінки та допомагає швидше знайти найвідповідніших кандидатів. Автоматизація також сприяє підвищенню точності процесів адаптації нових співробітників. Сучасні HRMS-системи пропонують інструменти для розробки індивідуальних планів адаптації, що дозволяє відслідковувати прогрес новачків у реальному часі. Наприклад, такі системи можуть генерувати автоматизовані звіти про проходження тренінгів, виконання завдань або участь у корпоративних заходах, що дає змогу керівництву оперативно реагувати на можливі проблеми у процесі адаптації. Це, в свою чергу, знижує ймовірність швидкого вигорання співробітників та підвищує їхню ефективність.

Процеси навчання також оптимізуються завдяки впровадженню електронних платформ для безперервного професійного розвитку. Співробітники отримують доступ до навчальних матеріалів, курсів підвищення кваліфікації та тренінгів онлайн. Це не тільки знижує витрати на проведення навчальних програм, але й забезпечує гнучкість у їхньому проходженні. Співробітники можуть навчатись у зручний для них час, і за допомогою інтерактивних модулів краще засвоювати матеріал. Упровадження таких платформ створює можливості для постійного професійного зростання, що також позитивно впливає на мотивацію персоналу. Крім того, автоматизація процесів управління дозволяє створити прозору систему оцінки результатів роботи. HRMS-системи автоматично збирають та аналізують дані щодо ефективності роботи співробітників на основі ключових показників ефективності (KPIs). Це дає змогу керівникам об'єктивно оцінювати досягнення працівників, виявляти сильні та слабкі сторони в їхній роботі, що, в свою чергу, сприяє покращенню процесу мотивації та управління. Автоматизована система нагород і бонусів також дозволяє оперативно впроваджувати зміни в управлінській політиці, забезпечуючи справедливу винагороду за досягнення. Таким чином, автоматизація управління персоналом створює умови для більш раціонального використання часу і ресурсів, підвищує точність і об'єктивність у процесі відбору, адаптації та розвитку кадрів. Вона також сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників і, відповідно, якості надання медичних послуг. Одним з важливих аспектів є розвиток мотиваційних систем, що базуються на регулярному оцінюванні результативності персоналу за допомогою ключових показників ефективності (KPIs). Використання ключових показників ефективності (KPIs) дає змогу медичним установам систематично та об'єктивно оцінювати прогрес співробітників у виконанні професійних обов'язків. Наприклад, такі показники, як кількість успішно завершених процедур, швидкість реагування на невідкладні випадки та точність діагностики, дозволяють керівництву оцінити рівень кваліфікації та професіоналізму кожного працівника. Це сприяє не лише виявленню співробітників, які

демонструють найкращі результати, але й дає змогу ідентифікувати ті області, де необхідно провести додаткові навчання чи підвищення кваліфікації. KPIs також допомагають оцінювати задоволеність пацієнтів, яка є одним із найважливіших аспектів якості надання медичних послуг. Рівень задоволеності пацієнтів може бути визначений за допомогою регулярних опитувань, відгуків або анкетування, де оцінюються різні аспекти взаємодії з медичним персоналом, а саме: доброзичливість, професіоналізм, оперативність надання допомоги та загальний комфорт під час лікування. Така інформація дає змогу не тільки підвищити якість обслуговування, але й виявити проблеми, які потребують оперативного вирішення. Ще одним важливим аспектом використання KPIs є оцінка ефективності використання ресурсів, включаючи матеріали, обладнання та робочий час. За допомогою таких показників можна аналізувати, наскільки раціонально використовуються фінансові та людські ресурси, чи досягаються оптимальні результати при мінімальних витратах. Це дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми, такі як перевитрати ресурсів або недостатнє забезпечення окремих відділів лікарні, та впроваджувати необхідні корективи для підвищення ефективності. Таким чином, використання KPIs у медичних установах допомагає комплексно оцінювати роботу персоналу, рівень задоволеності пацієнтів та ефективність використання ресурсів, що сприяє підвищенню загальної якості медичних послуг та оптимізації управлінських процесів. Упровадження психологічного тестування для оцінки кандидатів на посади в медичних установах також є важливим інструментом, оскільки воно допомагає краще зрозуміти професійні та особистісні характеристики майбутніх співробітників. Це дозволяє знизити ризики найму невідповідних кандидатів та підвищити якість підбору персоналу. Таким чином, основні підходи до управління персоналом у медичних установах включають стратегічне кадрове планування, автоматизацію процесів управління персоналом, розвиток мотиваційних систем на основі KPI та впровадження інструментів оцінювання персоналу для підвищення якості надання медичних послуг.

2. Служби персоналу в закладах охорони здоров'я виконують ключову роль у забезпеченні ефективного управління кадровими ресурсами, що є критично важливим для належного функціонування медичних установ. Функції та роль цих служб у процесах підбору, навчання й утримання працівників можуть бути охарактеризовані наступним чином: **підбір персоналу**. Служби персоналу забезпечують весь процес підбору нових співробітників, починаючи від розробки посадових інструкцій до укладання контрактів з новоприйнятими працівниками. Це включає розробку стратегій пошуку кандидатів, організацію конкурсів та співбесід, використання сучасних HR-технологій для скринінгу та відбору кандидатів. Основне завдання на цьому етапі — залучення кваліфікованих фахівців, які не тільки відповідають професійним вимогам, але й здатні адаптуватися до корпоративної культури та стандартів закладу. Застосування автоматизованих систем управління персоналом (HRMS) дає можливість спростувати процеси відбору, скорочуючи час та зменшуючи адміністративне навантаження; **навчання та розвиток персоналу**. Служби персоналу організують і координують процеси навчання та професійного розвитку працівників, що є особливо важливим для медичних установ, де постійно впроваджуються нові медичні технології та методики лікування. Це може включати організацію тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, майстер-класів та стажувань як всередині закладу, так і за його межами. Крім того, використання електронних платформ для дистанційного навчання дозволяє забезпечити безперервний розвиток працівників, що позитивно впливає на їхню професійну підготовку та загальну ефективність. Постійне підвищення кваліфікації забезпечує персонал необхідними знаннями та навичками, що відповідають сучасним вимогам медицини. **Утримання персоналу** – є ще однією важливою функцією служб персоналу. Вона включає розробку стратегій мотивації та утримання ключових фахівців, зокрема шляхом упровадження ефективних систем матеріальної та нематеріальної мотивації. Регулярні оцінки ефективності співробітників, використання ключових показників ефективності (KPIs) дозволяють відстежувати продуктивність кожного працівника та

виявляти потенційні області для покращення. Важливим аспектом також є створення сприятливого робочого середовища, що включає розвиток корпоративної культури, підтримку робочих відносин та організацію заходів для покращення командного духу. Програми здоров'я та благополуччя для співробітників можуть суттєво підвищити їхню задоволеність роботою і, відповідно, знизити рівень плинності кадрів. **Роль у загальному управлінні персоналом:** служби персоналу виступають координаторами всіх кадрових процесів в установі, забезпечуючи як стратегічне, так і оперативне управління персоналом. Вони працюють над вдосконаленням кадрової політики, організовують процеси рекрутингу, підтримують професійний розвиток та сприяють адаптації нових співробітників. Усе це спрямоване на збереження стабільного та кваліфікованого колективу, що є ключовим фактором для ефективної роботи медичної установи. Таким чином, служби персоналу в медичних установах виконують ключову роль у підборі, навчанні та утриманні персоналу, забезпечуючи відповідність професійним вимогам і підтримку мотивації, що позитивно впливає на загальну продуктивність і якість медичних послуг.

3. Чинники, що впливають на ефективність роботи служб з управління персоналом у медичних організаціях, відіграють важливу роль у підтримці високого рівня мотивації та професійного розвитку медичних працівників. Розглянемо основні з них і їхній вплив на мотивацію та професійний розвиток. *Організаційна структура медичних установ* значною мірою впливає на роботу служб управління персоналом. Структури, що сприяють горизонтальним комунікаціям і децентралізованому ухваленню рішень, дозволяють працівникам відчувати більше автономії та залученості. Наявність чітко визначених ролей і відповідальностей також підвищує продуктивність, оскільки працівники розуміють свої завдання й очікування. *Корпоративна культура*, яка підтримує колективну роботу, відкриті комунікації і впровадження інновацій, створює сприятливий клімат для мотивації. Зворотний зв'язок, регулярні наради та обговорення дозволяють працівникам відчувати себе частиною процесу, що

сприяє розвитку командного духу та особистісного зростання. *Мотивація медичних працівників* є важливим елементом ефективної роботи служб управління персоналом. Система мотивації має включати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Наприклад, конкурентоспроможна заробітна плата, премії за успішне виконання завдань, а також можливість кар'єрного росту є ключовими факторами утримання співробітників. Однак нематеріальна мотивація, така як публічне визнання, подяки, розвиток кар'єрних перспектив та можливість участі у професійних конференціях і тренінгах, також відіграють важливу роль у підтримці високого рівня залученості. Ефективна система мотивації має бути орієнтованою на індивідуальні потреби кожного співробітника, що дає змогу створювати персоналізовані підходи до розвитку і підтримки. *Професійний розвиток медичних працівників* має вирішальне значення для підвищення якості надання медичних послуг. Служби управління персоналом повинні організовувати регулярні курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари, що дозволяють медичним працівникам опановувати нові технології та методики лікування. Ефективна система навчання не лише підтримує високий рівень компетентності, але й підвищує мотивацію, оскільки працівники отримують можливість для саморозвитку і підвищення своєї професійної компетентності. Упровадження електронних платформ для дистанційного навчання, як наприклад, системи управління навчанням (LMS), дає змогу робити цей процес більш гнучким та доступним, що особливо важливо для медичного персоналу з інтенсивним графіком роботи. *Системи оцінювання ефективності медичних працівників* є важливим інструментом управління персоналом. Використання ключових показників ефективності (KPIs), оцінок продуктивності та атестацій дозволяє не лише відстежувати досягнення працівників, але й виявляти їхні слабкі сторони. Це дає можливість розробити індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника. Регулярна оцінка продуктивності допомагає вчасно коригувати професійну діяльність працівників, виявляючи зони для покращення, що безпосередньо впливає на мотивацію. Коли працівник бачить, що його досягнення визнаються, а

пропозиції для покращення враховуються, це стимулює його до подальшого професійного зростання. *Психологічний клімат на робочому місці* значною мірою впливає на ефективність управління персоналом. Високий рівень стресу, емоційне вигорання та відсутність психологічної підтримки можуть негативно вплинути на мотивацію і професійний розвиток медичних працівників. Тому важливо впроваджувати програми психологічної підтримки, консультування та коучинг. Крім того, медичні установи можуть впроваджувати програми здоров'я та благополуччя для працівників, що сприятимуть зниженню рівня стресу та покращенню їхнього емоційного стану. Це позитивно впливатиме на загальну атмосферу у колективі та на продуктивність праці. *Інноваційні HR-технології*, такі як автоматизовані системи управління персоналом (HRMS), системи управління талантами та HR-аналітика, значно полегшують роботу служб управління персоналом. Вони дають змогу автоматизувати процеси рекрутингу, оцінки та навчання, а також забезпечують доступ до аналітичних даних, які допомагають прогнозувати плинність кадрів та ефективність співробітників. Технології також сприяють створенню більш прозорої і структурованої системи управління, що знижує адміністративне навантаження і дозволяє службам персоналу зосередитися на стратегічних завданнях, пов'язаних із розвитком персоналу.

4. Для вдосконалення діяльності служб персоналу в медичних установах з використанням інноваційних технологій управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності кадрового забезпечення, можна виділити кілька основних рекомендацій.

1. Упровадження автоматизованих HR-систем. Автоматизовані системи управління персоналом (HRMS) дозволяють значно знизити адміністративне навантаження на відділи кадрів, забезпечуючи швидкий доступ до інформації про працівників, їхні кваліфікації та результати оцінок. Вони також спрощують процеси рекрутингу, адаптації та навчання. Застосування HRMS дає можливість швидко знаходити кваліфікованих кандидатів,

автоматизувати процес відбору та забезпечити більш ефективну оцінку персоналу на кожному етапі його кар'єрного шляху.

Важливо впроваджувати такі системи з можливістю інтеграції з іншими медичними платформами, що сприятиме збереженню часу і ресурсів, а також покращенню процесів управління.

2. Застосування систем HR-аналітики. HR-аналітика дає змогу використовувати дані для прогнозування плинності кадрів, оцінки мотивації та продуктивності працівників. Упровадження систем аналітики дозволяє службам персоналу краще розуміти основні тренди, які впливають на роботу медичних працівників. Наприклад, за допомогою аналізу даних можна виявляти можливі ризики вигорання та проводити превентивні заходи для підтримки емоційного стану працівників.

Аналітика також може виявити, які саме фактори впливають на задоволеність персоналу роботою і допоможе розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника, що сприятиме його професійному зростанню та підвищенню ефективності.

3. Упровадження електронних платформ для навчання. Електронні платформи для навчання (Learning Management Systems, LMS) є важливим інструментом для безперервного професійного розвитку медичних працівників. У медичних установах, де працівники мають щільний графік, такі платформи дозволяють навчатися дистанційно та в зручний час. Використання LMS допомагає забезпечити безперервний процес підвищення кваліфікації, оновлення знань та навичок відповідно до новітніх методів і технологій у медичній практиці.

Завдяки електронним платформам можна впроваджувати курси, орієнтовані на конкретні потреби медичних працівників, включаючи управління стресом, нові методи лікування, комунікацію з пацієнтами та інше.

4. Інтеграція штучного інтелекту у процеси підбору персоналу. Алгоритми штучного інтелекту (ШІ) можуть бути використані для покращення процесів рекрутингу шляхом автоматизації аналізу резюме та попереднього

відбору кандидатів. Ці системи можуть швидко аналізувати великі обсяги даних та визначати кандидатів, які найбільше відповідають вимогам медичного закладу. Це знижує вплив людського фактора на процес найму та прискорює пошук висококваліфікованих фахівців.

Крім того, ШІ можна використовувати для проведення аналізу психологічних характеристик кандидатів, що дозволить оцінити їхню стресостійкість, здатність до адаптації та роботи в команді.

5. Створення програм адаптації з використанням цифрових рішень.

Програми адаптації, що використовують сучасні технології, можуть включати в себе інтерактивні платформи, які допомагають новим співробітникам швидше адаптуватися до робочого середовища. Цифрові рішення дозволяють забезпечити доступ до навчальних матеріалів, інтерактивних турів, онлайн-менторства та регулярних оцінок ефективності на кожному етапі адаптації.

Такий підхід дає змогу новим співробітникам краще зрозуміти специфіку роботи у медичній установі, вимоги до посади, а також швидше стати частиною колективу.

6. Оцінка задоволеності працівників за допомогою цифрових опитувань. Використання регулярних цифрових опитувань для оцінки рівня задоволеності працівників дозволяє службам персоналу отримувати актуальні дані про їхнє емоційне та професійне становище. Застосування таких інструментів допомагає вчасно виявляти проблеми, зокрема пов'язані з умовами праці, мотивацією, стресовими факторами або проблемами у команді, що сприятиме ухваленню своєчасних управлінських рішень.

Дані таких опитувань можуть бути автоматично проаналізовані, що дозволить ефективніше впроваджувати зміни в робочі процеси для підвищення загальної ефективності роботи медичного закладу.

7. Упровадження гнучких графіків роботи та дистанційної взаємодії.

Оскільки медична сфера передбачає високі навантаження на працівників, варто розглянути можливість упровадження гнучких графіків роботи або дистанційної взаємодії для зниження стресу та підвищення продуктивності.

Системи управління графіками, які дозволяють працівникам самостійно вибирати зручні зміни або коригувати розклад відповідно до потреб, можуть значно покращити загальний рівень задоволеності роботою.

Застосування інноваційних HR-технологій у медичних установах сприяє значному підвищенню ефективності роботи служб управління персоналом. Використання автоматизованих систем, електронних платформ для навчання, HR-аналітики та технологій штучного інтелекту дає можливість зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність процесів підбору персоналу та забезпечити безперервний розвиток медичних працівників. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність медичних установ, що дає змогу досягати вищих стандартів надання медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобришева О. В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в охороні здоров'я. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка"*. 2014. Вип. 8-2. С. 12-18.
2. Балабанова Л. *Управління персоналом: Навчальний посібник*: Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.
3. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2006. № 3. С. 5-10.
4. *Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2017 році* / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.pdf.
5. Василенко В. А. *Стратегічне управління: Навч. посіб.* / В. А. Василенко. К.: Знання, 2003. С. 141-153.
6. Василенко В. А. *Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб.* К.: Знання, 2002. С. 37-44.
7. *Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років* URL: <http://moz.gov.ua>.
8. Ганза І. В. Навчання персоналу як один із елементів мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві. *Соціально-економічні орієнтири розвитку регіонів України: Всеукр. наук.-практ. конф., 22 февр. 2010 г.: матер.* Миколаїв: НУК ім. адм. Макарова, 2010. С. 8-9.
9. Ганза І. В. Формування принципів управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Наукові праці НУХТ*. 2011. № 41. С. 112-115.
10. Міхальчук В.М. *Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я.* URL: http://www.hcm.in.ua/wp-content/uploads/pidgotovka_upravlinskih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf.

11. Гетьман О. *Економіка підприємства: Навчальний посібник*; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 487 с.
12. Гончаров В. Н., Черкасов А. Роль мотивації в системі управління персоналом. *Економіка*. 2008. № 4 (88). С. 124-131.
13. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2000. № 5. С. 32-34.
14. *Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика* / під ред. М.І. Молдаванова. К.: Знання, 2003. С. 476-481.
15. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. *Основи менеджменту і управлінської діяльності*. К.: Вища школа, 1994. 267 с.
16. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 271-278.
17. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. *Персонал*. 2005. № 5. С. 32-36.
18. Завадський Й. С. Менеджмент: Т. 1. К.: *Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу*, 1997. 543 с.
19. Зайченко О. І. *Організація діяльності державних службовців. Навчально-методичний посібник*. К.: НДЕІ Міністерства економіки України, 2010. 48 с.
20. ЗАКОН УКРАЇНИ. *Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я*. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 21, ст.245. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>
21. Балатський, О., & Теліженко, О. (2009). *Управління для бакалаврів*. https://management.biem.sumdu.edu.ua/docs/Shvindina_Management_2010_3.pdf
22. Книш, П. (2014). Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3, 234-244.

23. Кирипиченко, К. (2011). Аналіз базових принципів та методів управління підприємством. *Управління та маркетинг*, 36, 345-347.
24. Закон України «Про оплату праці» (1995). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
25. Дяків, О., & Островерхов, В. (2018). *Управління персоналом*. Навчальний посібник, 288 с. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
26. Іванова, Н. (2017). *Управління персоналом*. Курс лекцій, 140 с. http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf
27. Мельник, І., & Розговорова, А. (2019). Застосування соціально-психологічних методів колективного управління. *Сучасна економіка*, 18 (2019), 99-105.
28. Сабецька Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*, 2022, № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-26.
29. 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/infrastructure42-45.
30. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*, 2019, № 3 (57), с. 162-168. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168.
31. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*, 2020, № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.1.

32. 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.

33. Короленко В. В., Юрочко Т. П. *Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції*. Київ, 2018. 96 с.

34. Молнар І.М., Кубіцький С.О. (2023). Рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в заклади охорони здоров'я. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 27 січня, 2023 р.* Вінниця: Європейська наукова платформа, с. 121-128.

35. Костенко Н. І., Марцинковський В. О. Особливості соціального забезпечення сфери охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка*. 2018. № 3. С. 170. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/19.pdf.

36. Краснова О. І., Плужнікова Т. В. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 46-48 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/10.pdf.

37. Наумова В.Ю. *Феномен емоційного вигорання // Освіта дорослих: енциклопедичний словник / за ред. В.Г.Кременя, Ю.В.Ковбасюка; [упоряд.: Н.Г.Протасова, Ю.О.Молчанова, Т.В.Куренна; ред.рада: В.Г.Кремень, Ю.В.Ковбасюк, Н.Г.Протасова та ін.]; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. К.: Основа, 2014. 496 с.*

38. Markusova T. O., Stakhanska O.O., Boitsaniuk S.I. *Emotional Burnout During the War // I. Horbachevsky Ternopil National Medical University*. DOI: 10.30888/2709-2267.2023-21-01-025

39. Бегун-Трачук, Л. (2021). *Дослідження професійного та емоційного вигорання у психолого-педагогічній теорії та практиці*. *Musical Art in the Educological Discourse*, (5). <https://doi.org/10.28925/2518-766X.2020.5.19>

40. *Burn-out is an occupational phenomenon*, 2020, International Classification of Diseases, https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

41. Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*. Journal of Organizational Behavior, 2, 99-113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
42. Chirico, F., Afolabi, A. A., Ilesanmi, O. S., Nucera, G., Ferrari, G., Sacco, A., ... & Leiter, M. (2021). *Prevalence, risk factors and prevention of burnout syndrome among healthcare workers: an umbrella review of systematic reviews and meta-analyses*. Journal of Health and Social Sciences, 6(4), 465-491.
43. Танасійчук О. М. *Психологічна корекція синдрому емоційного вигорання медичних сестер*. Інсайт: психологічні виміри суспільства. 2019. Вип. 1. С. 41-46. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipdsd_2019_1_8
44. Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). *Burnout prevention: a review of intervention programs*. Patient education and counseling, 78(2), 184-190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
45. Ulrich, D. *Human Resource Champions*. Harvard Business Review Press, 1997.
46. Bock, L. *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Grand Central Publishing, 2015
47. Buckingham, M., & Goodall, A. *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*. Harvard Business Review Press, 2019.
48. Langerud, E. *Digital HR Transformation: Driving Talent Development*. Oxford University Press, 2019.
49. Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2010.
50. Ульріх Д. *HR-бізнес-партнер: Як впровадити новітні моделі управління персоналом у компанії*. Київ: ВД "Основа", 2016. 320 с.
51. Boudreau, J. W. *Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. Harvard Business Review Press, 2010. 256 p.
52. Haak, T. *HR Trends and Technology: The Future of HR in a Digital World*. Amsterdam: HR Trend Institute, 2018. 184 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки задоволеності робочими умовами та корпоративною культурою

Анкета для оцінки задоволеності робочими умовами та корпоративною культурою

Шановний працівник.

Ця анкета створена для оцінки вашого рівня задоволеності робочими умовами та корпоративною культурою в нашій установі. Ваша думка є важливою для вдосконалення процесів управління персоналом та створення комфортного робочого середовища. Анкета є анонімною, тож просимо відповідати відверто.

1. Оцініть, наскільки ви задоволені своїми робочими умовами
(Поставте позначку, де 1 – зовсім не задоволений, 5 – повністю задоволений)

- 1 []
- 2 []
- 3 []
- 4 []
- 5 []

2. Наскільки комфортними ви вважаєте свої стосунки з колегами?

- 1 []
- 2 []
- 3 []
- 4 []
- 5 []

3. Чи вважаєте ви, що ваше робоче навантаження є оптимальним?

- Так []
- Ні []
- Частково []

4. Як би ви оцінили рівень підтримки з боку керівництва?

- Дуже низький []
- Низький []
- Задовільний []
- Високий []
- Дуже високий []

5. Чи забезпечує керівництво необхідні умови для вашого професійного розвитку?

- Так []
- Ні []
- Частково []

6. Оцініть рівень вашої залученості в корпоративні заходи та ініціативи.

- 1 []
- 2 []
- 3 []
- 4 []
- 5 []

7. Чи відчуваєте ви підтримку з боку колективу у вирішенні робочих завдань?

- Так []
- Ні []
- Частково []

8. Як би ви оцінили рівень комунікації всередині організації?

- Дуже низький []
- Низький []
- Задовільний []
- Високий []
- Дуже високий []

9. Якими є ваші пропозиції щодо покращення робочих умов у нашій установі?

10. Якими є ваші пропозиції щодо покращення корпоративної культури?

Дякуємо за ваші відповіді!

Додаток Б

Психологічне тестування для кандидатів на посади в медичних установах

Шановний кандидате, це тестування покликане допомогти нам краще зрозуміти ваші психологічні якості та професійні характеристики, що важливо для вашої подальшої успішної роботи в медичній установі. Тестування є конфіденційним і спрямоване на оцінку таких аспектів, як стресостійкість, комунікаційні навички та здатність до роботи в команді.

Інструкція:

Прочитайте кожне твердження та оберіть відповідь, яка найкраще відображає вашу реакцію або поведінку в зазначеній ситуації.

1. Стресостійкість

1.1. Як ви реагуєте на стресові ситуації на роботі?

- Дуже погано, часто втрачаю самоконтроль []
- Час від часу відчуваю дискомфорт, але контролюю емоції []
- Добре справляюся зі стресом, шукаю рішення []
- Відчуваю себе комфортно навіть під час стресу []

1.2. Чи можете ви зберігати спокій, коли виникає термінова ситуація?

- Ні, я дуже хвилююся []
- Іноді відчуваю труднощі, але намагаюся контролювати емоції []
- Так, зазвичай справляюся зі стресом []
- Завжди залишаюся спокійним і зосередженим []

2. Емоційний інтелект

2.1. Наскільки добре ви розумієте емоції інших людей?

- Мені важко розуміти почуття інших []

- Рідко розпізнаю емоційний стан колег або пацієнтів []
- Зазвичай добре розумію, що відчувають інші []
- Легко розпізнаю емоції оточуючих і вмію відповідно реагувати []

2.2. Як ви справляєтеся з конфліктними ситуаціями на роботі?

- Часто уникаю конфліктів []
- На початку реаую емоційно, але пізніше намагаюся вирішити проблему []
- Вмію знаходити компроміси та вирішувати конфлікти мирним шляхом []
- Легко вирішую конфлікти, зберігаючи хороші відносини з колегами []

3. Командна робота

3.1. Як ви ставитеся до роботи в команді?

- Віддаю перевагу самостійній роботі []
- Працюю в команді, але відчуваю труднощі []
- Добре працюю в команді, але іноді виникають розбіжності []
- Відчуваю себе комфортно в команді, легко співпрацюю з колегами []

3.2. Як ви реагуєте на критику з боку колег або керівництва?

- Дуже болісно сприймаю критику []
- Спочатку критику сприймаю важко, але намагаюся зробити висновки []
- Приймаю критику і використовую її для самовдосконалення []
- Критика мотивує мене покращувати свою роботу []

4. Лідерські якості

4.1. Чи можете ви брати на себе відповідальність у складних ситуаціях?

- Ні, я уникаю відповідальності []
- Інколи беру відповідальність, але не завжди готовий до цього []
- Часто готовий взяти на себе відповідальність за рішення []
- Легко приймаю відповідальність у складних ситуаціях []

4.2. Як ви організуєте свою роботу і роботу інших у складних умовах?

- Часто гублюся у складних умовах []
- Намагаюся організувати роботу, але іноді виникають труднощі []
- Вмію організувати свою роботу, але робота команди буває складною []
- Ефективно організую роботу своєї команди навіть у складних умовах []

5. Мотивація до роботи

5.1. Що для вас є найважливішим у роботі?

- Високий дохід []
- Стабільність []
- Можливість розвитку []
- Визнання і повага []

5.2. Як ви мотивуєте себе під час важких завдань?

- Часто гублю мотивацію []
 - Потрібен час, щоб знайти мотивацію, але завжди знаходжу шлях []
 - Мотивую себе досягненням кінцевого результату []
 - Легко знаходжу мотивацію для подолання труднощів []
-

Дякуємо за участь у тестуванні! Ваші відповіді допоможуть нам прийняти обґрунтоване рішення щодо вашої відповідності нашій команді.

Додаток В

Статистичні дані щодо ефективності застосування HR-технологій в управлінні персоналом у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»

Параметр	До впровадження HR-технологій	Після впровадження HR-технологій	Відсоткове покращення (%)
Середній час на підбір персоналу (дні)	60	45	25%
Рівень задоволеності персоналу (%)	70	85	21.4%
Плинність кадрів (%)	15	10	-33.3%
Кількість проведених тренінгів за рік	5	15	200%
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію (%)	40	70	75%
Продуктивність персоналу (%)	85	98	15.3%

Згідно з наведеними даними, впровадження сучасних HR-технологій у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» суттєво підвищило ефективність управління персоналом. Зменшився середній час на підбір персоналу з 60 до 45 днів, що свідчить про оптимізацію процесів найму. Рівень задоволеності персоналу зріс на 21.4%, що є результатом покращених умов праці та впровадження нових методик навчання. Показник плинності кадрів зменшився на 33.3%, що говорить про стабільність кадрового складу. Кількість проведених тренінгів збільшилася втричі, що сприяло зростанню кількості працівників, які підвищили свою кваліфікацію, на 75%. Загальна продуктивність персоналу підвищилася на 15.3%, що свідчить про позитивний вплив HR-технологій на роботу закладу.

Алгоритм упровадження системи оцінки ефективності персоналу під час випробувального терміну в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»

Алгоритм впровадження системи оцінки ефективності нових працівників під час випробувального терміну включає кілька ключових етапів, кожен із яких спрямований на забезпечення якісної адаптації працівників та підвищення ефективності їхньої роботи. Ця система допомагає керівникам визначити сильні та слабкі сторони нових співробітників і забезпечити їхній подальший професійний розвиток.

1. Визначення критеріїв оцінки ефективності

На першому етапі необхідно визначити ключові показники, за якими буде проводитися оцінка ефективності нових співробітників. Це можуть бути:

- Професійні знання та навички.
- Якість виконання робочих обов'язків.
- Взаємодія з пацієнтами та колегами.
- Дотримання стандартів медичної практики.
- Здатність адаптуватися до корпоративної культури.

2. Створення оцінювальних форм

Наступним кроком є розробка стандартизованих форм для проведення оцінки. Ці форми мають включати всі визначені критерії оцінки та використовуватися для однакового підходу до оцінювання нових працівників.

3. Призначення менторів

Кожному новому співробітнику призначається ментор або куратор, який допомагає йому адаптуватися до робочого середовища та надає підтримку протягом випробувального терміну. Ментор також бере участь у процесі оцінки ефективності.

4. Проведення проміжкових оцінок

Упродовж випробувального терміну проводяться проміжкові оцінки ефективності. Це дозволяє відстежувати прогрес нових працівників та вчасно виявляти проблемні аспекти. Проміжкові оцінки можуть проводитися на 30-ий, 60-ий та 90-ий день випробувального терміну.

5. Збір зворотного зв'язку від колег та пацієнтів

Для об'єктивної оцінки ефективності важливо отримати зворотний зв'язок від колег та пацієнтів, які безпосередньо взаємодіяли з новим співробітником. Це дає можливість отримати багатовимірну картину роботи працівника.

6. Фінальна оцінка та аналіз результатів

Після завершення випробувального терміну проводиться фінальна оцінка. Всі зібрані дані аналізуються, і на їхній основі ухвалюється рішення про подальше працевлаштування співробітника, а також розробляються рекомендації щодо професійного розвитку.

7. Розробка індивідуальних планів розвитку

На основі отриманих результатів новим працівникам надаються індивідуальні плани розвитку, які можуть включати:

- Курси підвищення кваліфікації.
- Спеціалізоване навчання.
- Додаткові тренінги.

Таблиця 1

Алгоритм впровадження системи оцінки ефективності персоналу під час випробувального терміну в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» у форматі таблиці

Етап	Опис дій	Відповідальні особи	Документація
1. Визначення критеріїв оцінки	Визначення ключових показників ефективності нових працівників.	Керівництво, HR-відділ	Список критеріїв
2. Створення оцінювальних форм	Розробка стандартизованих форм для оцінки.	HR-відділ	Оціночні форми
3. Призначення менторів	Призначення менторів для нових працівників.	Керівництво	Призначення менторів
4. Проміжкові оцінки	Проведення оцінок на різних етапах випробувального терміну.	Керівництво, ментори	Проміжкові звіти
5. Збір зворотного зв'язку	Отримання зворотного зв'язку від колег та пацієнтів.	Керівництво	Звіти про зворотний зв'язок

Етап	Опис дій	Відповідальні особи	Документація
6. Фінальна оцінка	Аналіз результатів після завершення випробувального терміну.	HR-відділ	Фінальний звіт
7. Індивідуальні плани розвитку	Розробка планів для подальшого розвитку співробітників.	Керівництво, HR-відділ	Індивідуальні плани розвитку

Розроблений нами алгоритм систематизує процес оцінки ефективності нових співробітників під час випробувального терміну в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12». Він дозволяє структуровано підходити до адаптації працівників, своєчасно визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також забезпечувати можливості для подальшого професійного розвитку.