

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-12>**Нетудихата К.Л.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту**Чорноморського національного університету імені Петра Могили***Ковальчук Е.В.***магістр факультету економічних наук**Чорноморського національного університету імені Петра Могили***Ляшенко В.В.***доцент кафедри підприємництва, управління та адміністрування  
Миколаївського міжрегіонального інституту розвитку людини  
Університету «Україна»***Netudyhata Kostiantyn***Candidate of Economic Science,**Associate Professor at the Department of Management  
Petro Mohyla Black Sea National University***Kovalchuk Eduard***Magister of Economic Sciences Faculty**Petro Mohyla Black Sea National University***Lyashenko Victor***Associate Professor at the Department of Entrepreneurship,  
Management and Administration**Mykolaiv Interregional Institute of Human Development  
of the "Ukraine" University*

## ДІАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### PERSONNEL DIAGNOSIS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF THE HEALTHCARE INSTITUTION

#### АНОТАЦІЯ

У статті розкрито теоретико-методичні аспекти та результати діагностики персоналу в системі кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я. Прикладом виступило Комунальне підприємство «ДП стоматологічної поліклініки № 1» міста Николаєва. Проведення діагностики передбачає поетапне дослідження таких аспектів, як штатна чисельність персоналу; забезпеченість підприємства кадрами; кількісний склад персоналу за категоріями, гендерною структурою, віком, освітою та стажем роботи; рух робочої сили; використання робочого часу. Виявлено певні проблеми у забезпеченості кадрами підприємства, структурі медичних робітників, орієнтації праці на кінцевий результат. Зроблено акценти на прийнятті рішень за результатами діагностики персоналу. Приділено значну увагу вдосконаленню мотиваційного механізму.

**Ключові слова:** діагностика персоналу, кадровий менеджмент, заклад охорони здоров'я, стоматологічна поліклініка, управління персоналом.

#### АННОТАЦИЯ

В статье раскрыты теоретико-методические аспекты и результаты диагностики персонала в системе кадрового менеджмента учреждения здравоохранения. Примером выступило Коммунальное предприятие «ДП стоматологической поликлиники № 1» города Николаева. Проведение диагностики предполагает поэтапное исследование таких аспектов, как штатная численность персонала; обеспеченность предприятия кадрами; количественный состав персонала по категориям, гендерной структуре, возрасту, образованию и стажу работы; движение рабочей силы; использование рабочего времени. Выявлены определенные проблемы в обеспеченности кадрами предприятия, структуре медицинских работников, ориентации труда на

конечный результат. Сделаны акценты на принятии решений по результатам диагностики персонала. Уделено значительное внимание совершенствованию мотивационного механизма.

**Ключевые слова:** диагностика персонала, кадровый менеджмент, учреждение здравоохранения, стоматологическая поликлиника, управление персоналом.

#### ANNOTATION

The staff of the health care institution is its main resource, the quality and efficiency of which largely depends on the results of its activities and its competitiveness in the market of medical services. Prerequisites are being formed for the emphasis on staff diagnostics as a kind of tool for regulating the personnel management system in health care institutions. The theoretical and methodological aspects and results of personnel diagnostics in the personnel management system of a health care institution were revealed in the article. An example was UC "Subsidiary Company of Dental Clinic № 1" of the city of Nikolaev. It is noted that the goals of personnel diagnostics in personnel management systems are: improving the quality of management; unity of action in management; effective use of human resources; increase staff productivity. Carrying out diagnostics involves a step-by-step study of the following aspects: staffing; staffing of the enterprise; quantitative composition of staff by categories, gender structure, age, education and length of service; labor movement, use of working time. Emphasis is placed on decision-making based on its results. As the analysis showed, in 2018–2020 years the share of employees of the most important for the company categories of staff (managers, professionals, and specialists) not changed significantly. These categories of staff occupied the largest share in the structure of all staff. A study of the structure of the company's staff by age, education and length of service, found that the basis of the staff UC "Subsidiary Company

of Dental Clinic № 1" are young, energetic and highly educated people. The age category from 25 to 40 years largely prevails. Most of the staff of UC "Subsidiary Company of Dental Clinic № 1" works at the company from 10 to 20 years. However, there are some problems in the staffing of the clinic, the structure of health workers and the orientation of work to the end result. Emphasis is placed on decision-making based on the results of staff diagnostics. Considerable attention is paid to improving the motivational mechanism. Recommendations for the use of additional tangible and intangible incentives in personnel management are given.

**Key words:** personnel diagnostics, personnel management, health care institution, dental clinic, personnel management.

**Постановка проблеми.** Реформування системи охорони здоров'я, закономірна та об'єктивна еволюція відносин суб'єктів системи в бік лібералізації, формування вітчизняного ринку медичних послуг в умовах послаблення державного монополізму обумовлюють необхідність пошуку нових та ефективних форм управління закладами сфери охорони здоров'я. Сьогодні істинне розуміння кадрового менеджменту, його інструментів, методів відкриває для медичного закладу можливість не тільки для ефективного функціонування, але й для створення та збереження конкурентних переваг. Річ у тім, що сьогодні кадри закладу сфери охорони здоров'я є його головним ресурсом, від якості та ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності та його конкурентоздатність на ринку медичних послуг. Окреслені зміни формують передумови до акцентування уваги на діагностиці персоналу як своєрідного інструменту регулювання системи кадрового менеджменту в закладах сфери охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти діагностики персоналу, кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я розглядалися в роботах О.В. Баєвої, В.І. Борща, М.В. Вишнякової, М.М. Глазова, Е.Р. Місхожеєва, Н.М. Погостінської, Ю.А. Погостінського, В.В. Щербина та інших науковців.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід зазначити, що роботи, які пов'язують діагностику персоналу, кадровий менеджмент, заклади охорони здоров'я у єдине комплексне питання, практично відсутні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основне завдання дослідження полягає в проведенні діагностики персоналу в системі кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я та окресленні відповідних рекомендацій. Прикладом виступає КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» м. Миколаєва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У широкому сенсі в економічній літературі під діагностикою зазвичай розуміється детальне вивчення стану об'єкта діагностування (це може бути діяльність організації, стан регіону тощо); виявлення та вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання [5, с. 133]. Науковець М.М. Глазов розглядає

діагностику як «вчення про методи та принципи розпізнавання дисфункцій і постановки діагнозу або, використовуючи медичну термінологію, це процес постановки діагнозу об'єкта, що аналізується, задля підвищення ефективності його функціонування, підвищення його життєздатності» [4, с. 31]. Вчені Н.М. Погостінська, Ю.А. Погостінський, Р.Л. Жамбекова, Р.Р. Ацканов розкривають економічну діагностику як функцію управління суб'єкта господарювання, частину інформаційного аналітичного забезпечення управління підприємством, яку можна сформувати накопиченням, трансформацією економічної (техніко-економічної, управлінської, фінансової) інформації, придатної для виявлення проблем [6, с. 17–19].

На думку фахівців, що займаються питаннями кадрового менеджменту та оцінкою персоналу, зокрема О.В. Баєвої, В.І. Борща, М.В. Вишнякової, В.В. Щербина, під діагностикою персоналу слід розуміти комплекс заходів, які дають змогу виявити ступінь готовності наявних трудових ресурсів підприємства до виконання поточних і майбутніх виробничих завдань [1; 2; 3; 7]. В процесі діагностики встановлюються та вивчаються оціночні ознаки, що характеризують стан системи управління, задля передбачення можливих відхилень, запобігання порушенням нормального режиму їх роботи. Діагностика персоналу виступає важливим елементом системи кадрового менеджменту.

Цілями діагностики персоналу в системі кадрового менеджменту є підвищення якості управління; єдність дій в управлінні; ефективне використання кадрового потенціалу; підвищення продуктивності праці персоналу. Проведення діагностики передбачає поетапне дослідження таких аспектів, як штатна чисельність персоналу; забезпеченість підприємства кадрами; кількісний склад персоналу за категоріями, гендерною структурою, віком, освітою та стажем роботи; рух робочої сили; використання робочого часу, а також прийняття рішень за її результатами.

Штатна чисельність персоналу підприємства становить 138,75 одиниць. Зокрема, керівний склад має 4 одиниці; адміністративно-господарчий відділ – 22; лікувальне відділення – 63,25; ортопедичне відділення – 49,5.

У процесі аналізу забезпеченості підприємства кадрами використовується коефіцієнт укомплектованості персоналом ( $K_{уп}$ ), який характеризується відношенням кількості зайнятих посад до затвердженої кількості штатних посад. Дані для аналізу укомплектованості персоналом наведені в табл. 1.

З даних табл. 1 видно, що укомплектованість персоналом КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» у 2019 році знизилась на 8% порівняно з 2018 роком та збільшилась у 2020 році на 1% порівняно з 2018 роком. Відбулося зростання кількості вакантних ставок на 11,25 у 2018 році, на 20,25 у 2018 році, на 21

Таблиця 1

## Укомплектованість персоналом за період 2018–2020 років

Категорія персоналу	Затверджено посад за штатним розкладом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	$K_{yn}$
2018 рік				
Лікарський персонал	52,75	50,25	-2,50	0,95
Середній персонал	41,0	38,25	-2,75	0,93
Молодший персонал	20,75	18,75	-2,00	0,90
Інший персонал	23,25	19,25	-3,5	0,14
Кількість посад усього	137,75	126,5	-11,25	0,92
2019 рік				
Лікарський персонал	52,0	43,75	-8,25	0,84
Середній персонал	41,5	38,25	-3,25	0,92
Молодший персонал	20,75	14,75	-6	0,71
Інший персонал	23,5	20,75	-2,75	0,88
Кількість посад усього	137,75	117,5	-20,25	0,84
2020 рік				
Лікарський персонал	52,0	46,25	-5,75	0,89
Середній персонал	42,5	37,00	-5,5	0,87
Молодший персонал	20,75	14,75	-6	0,71
Інший персонал	23,5	19,75	-3,75	0,84
Кількість посад усього	138,75	117,75	-21	0,85

у 2020 році. Для того щоб дізнатися про укомплектованість медичних кадрів у КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1», необхідно розрахувати коефіцієнт сумісництва. Аналіз рівня сумісництва медичних працівників проведемо за даними табл. 2.

Нормальним рівнем забезпеченості і завантаженості кадрів є показник не більше 1,4. Коефіцієнт вище 1,5 є показником наявності проблем, які можуть спричинити низку негативних наслідків, в тому числі надмірну завантаженість фахівців, низький рівень заробітної плати та, як наслідок, зниження якості роботи. Як видно з табл. 2, коефіцієнт сумісництва перебуває на хорошому рівні. Отримані результати дають змогу дійти висновку, що загалом ступінь укомплектованості медичних кадрів є задовільним.

Рівень якісного складу кадрів керівників та фахівців багато в чому визначає рівень ефективності функціонування підприємства, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень і результати їх реалізації.

Розглянемо кадровий склад КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за кількісними і якісними показниками. До якісних характе-

ристик належать ціннісні орієнтації, рівень культури та освіченості, ступінь задоволеності від виконуваної роботи, мотивація до праці тощо. До кількісних характеристик належать чисельність зайнятих на підприємстві; середній вік; середній стаж роботи; темпи зростання чисельності працівників за певний період.

Проведемо аналіз кількісного складу персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» за 2018–2020 роки (табл. 3).

На підставі проведеного дослідження встановлено, що на підприємстві кількість керівників залишається стабільною протягом 2018–2020 років, становлячи 5 осіб; кількість професіоналів зменшилася: якщо у 2018 році їх кількість складала 54 особи (36,2%), то у 2020 році працювало вже 49 осіб (36,3%). Кількість фахівців зменшилась несуттєво, а саме із 49 осіб у 2018 році (32,9%) до 48 осіб у 2020 році (35,6%). Кількість технічних працівників зросла, адже у 2018 році працювало 10 осіб (6,7%), а у 2020 році – 12 осіб (8,9%). Кількість кваліфікованих працівників збільшилась на 1 особу у 2019 році (0,7%). Зменшення персоналу було у категорії «Найпростіші професії»: у 2018 році працювала 31 особа (20,8%), а у 2020 році – 20 осіб (14,8%).

Отже, питома вага працівників найбільш важливих для підприємства категорій персо-

Таблиця 2

## Рівень сумісництва медичних працівників за період 2018–2020 років

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
За штатним розписом	93,75	93,5	94,5
Фактично зайнято посад	88,5	82,0	83,25
Фізичних осіб	100	98	93
Коефіцієнт сумісництва	0,89	0,84	0,90

Таблиця 3

## Кількісний склад персоналу за період 2018–2020 років

Категорії персоналу	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення (+, -)	Відхилення (+, -)
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2019/2018 роки	2020/2019 роки
Персоналу всього	149	100	136	100	135	100	-13	-1
зокрема, керівники	5	3,4	5	3,7	5	3,7	-	-
професіонали	54	36,2	51	37,5	49	36,3	-3	-2
фахівці	49	32,9	48	35,3	48	35,6	-1	-
технічні службовці	10	6,7	12	8,8	12	8,9	+2	-
кваліфіковані робітники	-	-	1	0,7	1	0,7	+1	-
найпростіші професії	31	20,8	19	14,0	20	14,8	-12	+1

налу (керівники, професіонали, фахівці), від робіт яких залежить ефективна діяльність підприємства та отримання прибутку, істотно не змінилась та займає найбільшу питому вагу в структурі персоналу.

В КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» працюють чоловіки та жінки. Проаналізуємо кількість співробітників підприємства за статевою ознакою (табл. 4). Як видно з проведеного дослідження співробітників за статевою ознакою, більшість складають співробітники жіночої статі (72,6%), питома вага яких збільшилась у 2019 році на 6,3%, а у 2020 році – на 0,5%. Цей факт можна пояснити насамперед специфікою праці у сфері охорони здоров'я, яка є більш прийнятною серед жінок, ніж серед чоловіків.

На підставі табл. 5 можна дійти висновку про те, що основу персоналу складають молоді, енергійні та високоосвічені люди. Значною мірою переважає вікова категорія від 25 до 40 років. У 2018 році кількість таких працівників склала 61 особу (40,9%), у 2019 році – 50 осіб (36,8%), у 2020 році – 48 осіб (35,6%). Ці люди, як правило, вже мають певний трудовий досвід і прагнуть просуватися кар'єрними сходами вгору. Вони енергійні, комунікабельні та націлені на результат.

Показники рівня освіти працівників мають позитивний вплив на ефективність підприємства. В КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» вищу освіту мають 100% керівників та професіоналів, які складають 39,6–40,0% у структурі кадрів підприємства. Також 100% фахівців підприємства із середньою професій-

ною освітою, частка таких працівників становить 39,6–45,2%.

Як показав аналіз, більшість персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» працює на підприємстві від 10 до 20 років. Ця категорія працівників найчисленніша і включає 62 осіб (41,6%) у 2018 році, 67 осіб (49,3%) у 2019 році, 68 осіб (50,4%) у 2020 році. Це означає, що більшість працівників влаштовують умови роботи та рівень оплати праці, а у відносинах з керівництвом є взаєморозуміння.

Рух робочої сили на підприємстві, пов'язаний із прийомом та звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один із факторів, які впливають на продуктивність праці та ефективність виробництва. Аналіз руху трудових ресурсів виконаний у формі табл. 6.

На підставі проведеного аналізу руху персоналу виявлено, що коефіцієнт обігу з прийому у 2020 році відносно 2018 року зменшився на 7,8%; коефіцієнт обігу з вибуття скоротився на 16,5%. Чисельність прийнятих працівників у 2018 році склала 17 осіб (13,4% в загальній чисельності працівників), у 2020 році – 7 (5,6%). Число звільнених у 2020 році скоротилося на 21 особу (30,2%).

Коефіцієнт плинності у 2018 та 2019 роках дорівнює 21,3% та 11,0% відповідно. Цей показник завищений і свідчить про проблеми в кадровій політиці, небажання керівників працювати з персоналом та усувати причини невдоволення. Однак цей коефіцієнт знизився на 15,7% порівняно з 2018 роком, склавши 5,6% у 2020 році. Це говорить про те, що працівникам запропонували хороші умови роботи.

Таблиця 4

## Гендерна структура персоналу за період 2018–2020 років

Категорії	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення (+, -)	Відхилення (+, -)
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2019/2018 роки	2020/2019 роки
Чоловіки	51	34,2	38	27,9	37	27,4	-13	-1
Жінки	98	65,8	98	72,1	98	72,6	-	-
Всього	149	100	136	100	135	100	-13	-1

Таблиця 5

**Структура персоналу за віком, освітою та стажем роботи за період 2018–2020 років**

Найменування показника	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %
Всього працівників	149	100	136	100	135	100
Віковий склад персоналу						
до 25 років	4	2,7	2	1,5	2	1,5
від 25 до 40 років	61	40,9	50	36,8	48	35,6
від 41 до 50 років	38	25,5	28	20,6	31	23,0
від 51 до 60 років	32	21,5	37	27,2	38	28,1
старше 60 років	14	9,4	19	14,0	16	11,9
Освітній склад персоналу						
середня загальна освіта	31	20,8	19	14,0	21	15,6
середня спеціальна освіта	59	39,6	61	44,9	61	45,2
вища освіта	59	39,6	55	40,4	54	40,0
За стажем роботи на підприємстві						
до 3 років	4	2,7	2	1,5	1	0,7
від 3 до 10 років	53	35,6	33	24,3	32	23,7
від 10 до 20 років	62	41,6	67	49,3	68	50,4
від 20 до 30 років	28	18,8	32	23,5	32	23,7
понад 30 років	2	1,3	2	1,5	2	1,5

Таблиця 6

Рух робочої сили за період 2018–2020 років

Назва показника	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Середньооблікова чисельність персоналу			
Прийнято на роботу	17	17	7
Кількість звільнених за рік, зокрема:	29	16	8
– за власним бажанням	2	0	0
– за угодою сторін	25	14	7
– за порушення трудової дисципліни	0	0	1
– закінчення строкового договору	2	2	2
Коефіцієнт обігу з прийому, %	13,4	13,4	5,6
Коефіцієнт обігу з вибуття, %	22,8	12,6	6,3
Коефіцієнт загального обігу, %	36,2	26,0	11,9
Коефіцієнт плинності, %	21,3	11,0	5,6

Оцінити раціональне використання трудових ресурсів допоможе аналіз використання робочого часу. Від раціонального використання робочого часу залежить ефективність роботи підприємства та виконання техніко-економічних показників. Джерелом інформації для проведення аналізу використання робочого часу є статистичні звіти за формою № 1-ПВ «Звіт із праці», табелі обліку використання робочого часу (типова форма П-5). Також можуть використовуватись хронометраж робочого часу, фотографії робочого дня тощо.

Для обліку робочого часу на підприємстві використовуються такі одиниці виміру, як людино-години, людино-дні. Кожен працівник підприємства зобов'язаний працювати щодня не більше часу, визначеного тривалістю змін, лише у випадках, що передбачені законодавством, цей час може бути збільшено. Аналіз використання робочого часу наведено в табл. 7.

Як видно з проведеного аналізу використання робочого часу, найбільший обсяг у загальній

структурі неявок мають чергові та додаткові відпустки. Їх частка в загальній структурі неявок у 2018 році становить 88,5%, у 2019 році – 91,4%, у 2020 році – 84,3%. Однак на цей показник підприємство не має жодного впливу, тому за цим напрямом резервів скорочення робочого часу немає. За даними таблиці можна зробити висновок про те, що в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» фактичний рівень використання робочого часу нижче за плановий. Так, план за кількістю явок на роботу виконаний на 94,4% у 2019 році та 94,3% у 2020 році, що свідчить про недовикористання робочого часу.

Результати діагностики персоналу в системі кадрового менеджменту КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» свідчать про те, що існують певні проблеми у забезпеченості кадрами (збільшилась кількість вакантних ставок), наявний певний дисбаланс у структурі медичних робітників, крім того, працівники досить опосередковано орієнтовані на кінцевий результат.

Таблиця 7

## Використання робочого часу за період 2018–2020 років

Показник	2018 рік			2019 рік			Відхилення			2020 рік			Відхилення		
	факт	план	факт	абсолютне	відносне, %	від плану, %	план	факт	абсолютне	відносне, %	від плану, %				
Фонд робочого часу всього, тис. год.	276,3	223,8	213,6	-62,7	-22,7	95,4	223,9	218,0	4,4	2,1	97,4				
Відпрацьовано всього, тис. год.	241,4	191,5	180,7	-60,7	-25,1	94,4	193,8	182,8	2,1	1,2	94,3				
Невиходи на роботу, зокрема:	34,7	32,3	31,8	-2,9	-8,4	98,5	30,1	34,3	2,5	7,9	114,0				
– щорічні відпустки	30,7	31,0	29,1	-1,6	-5,2	93,9	27,5	28,9	-0,2	-0,7	105,1				
– тимчасова непрацездатність	3,8	1,0	2,5	-1,3	-34,2	250,0	2,3	5,4	2,9	116	234,8				
– навчальні відпустки	0,2	0,3	0,2	0	0,0	66,7	0,3	0	-0,2	-100	0,0				
Втрати робочого часу, тис. год., зокрема:	0,2	0	1,1	0,9	450	0	-	0,94	-0,1	-14,5	-				
– неявки з дозволу адміністрації	0,2	0	1,1	0,9	450	0	-	0,9	-0,2	-18,2	-				
– прогули	0	0	0	0	0	0	0	0,04	0,04	0	0,0				
Номінальний фонд робочого часу	276,3	223,8	213,6	-62,7	-22,7	95,4	223,9	218,0	4,4	2,1	97,4				
Активний фонд робочого часу	241,6	191,5	181,8	-59,8	-24,8	94,9	193,8	183,7	1,9	1,0	94,8				
Корисний фонд робочого часу	241,4	191,5	180,7	-60,7	-25,1	94,4	193,8	182,8	2,1	1,2	94,3				

Слід відзначити, що сьогодні потреба в людських ресурсах у зв'язку із ситуацією на ринку дуже велика й відчувається практично всіма медичними закладами, зокрема стоматологічними. Найбільш гостро це питання стоїть щодо середнього медичного персоналу. Питання адекватної та ефективної мотивації медичного персоналу – часто основна проблема керівника стоматологічного підприємства, вирішення якої вимагає розроблення відповідних рекомендацій та комплексного врахування всіх складових частин кадрового менеджменту.

Основними методами мотивації персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» є економічні, серед яких слід назвати систему оплати праці; систему умов роботи; використання ефективних систем комунікації. Загалом керівництво підприємства прагне посилити мотиваційну функцію зарплати, що враховує індивідуальний внесок кожного співробітника й кожного підрозділу в успіх підприємства, шляхом пошуку справедливого балансу окладу та бонусів. Така вага змінної частини оплати праці повинна зростати за ступенем зростання вкладу кожного співробітника, підвищення ефективності відповідальності працівника.

Сьогодні на підприємстві слід установити надбавки мотиваційного характеру на основі показників якості професійної діяльності, оскільки матеріальне стимулювання працівників істотно підвищує продуктивність праці, якість роботи. На нашу думку, доцільно застосувати такі чотири види заохочення та закріпити їх у «Положенні про преміювання працівників КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» та Колективному договорі:

1) винагорода за підсумками роботи за рік (виплачується працівникам, які працювали

повний календарний рік, і становить один місячний оклад працівника);

2) матеріальна допомога до відпустки (виплачується одночасно з виплатою працівникові відпускних за основну щорічну відпустку);

3) заохочувальна премія працівникам (виплачується фіксованою сумою не пізніше, ніж за два дні до святкових днів; підставою для виплати заохочувальних премій є наказ керівника підприємства);

4) премія до ювілейних дат працівників (виплачується з нагоди 50-річчя і подальших річниць народження з проміжком у 10 років).

Як заходи нематеріального стимулювання в КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» керівництву слід застосувати такі.

1) Визнання заслуг працівників. Це найбільш дієвий метод нематеріального стимулювання, тому що психологічна потреба кожної людини в успіху очевидна, важливе саме публічне визнання заслуг, для чого використовуються усна публічна похвала, відзнаки та грамоти. Цей захід гармонійно укладається як у регламент щотижневої «п'ятихвилинки», так і під час проведення масштабних корпоративних заходів (наприклад, День медичного працівника, новорічна вечірка).

2) Створення комфортних умов праці та відпочинку. Робота в стоматології пов'язана з моральним та фізичним навантаженням, тому психологічне розвантаження або просто «зона відпочинку» працівникам просто необхідне. Засоби та зусилля, що були витрачені на технічне оснащення та облаштування робочих місць, виробничу естетику, облагороджування робочого побуту, створення умов для відпочинку та психологічного розвантаження у перервах під час робочого дня, окупляться зростанням продуктивності

праці, підвищенню якості роботи і, відповідно, підвищенню прибутку підприємства.

**Висновки.** Результати діагностики персоналу в системі кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я свідчать про те, що фахівці КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» – це кваліфіковані лікарі, які продовжують поновлювати свої знання як у роботі із сучасним обладнанням, так і в методах лікування. Як показав аналіз, за 2018–2020 роки питома вага працівників найбільш важливих для підприємства категорій персоналу (керівники, професіонали, фахівці), від роботи яких залежать ефективна діяльність підприємства та отримання прибутку, істотно не змінилась, маючи найбільшу частку в структурі всього персоналу. Проведене дослідження структури персоналу підприємства за віком, освітою та стажем роботи виявило, що основу персоналу складають молоді та високоосвічені люди. Значною мірою переважає вікова категорія від 25 до 40 років. Більшість персоналу КП «ДП стоматологічної поліклініки № 1» працює на підприємстві від 10 до 20 років. Однак існують певні проблеми у забезпеченості кадрами, структурі медичних робітників, орієнтації праці на кінцевий результат. В контексті кадрового менеджменту розроблено рекомендації мотиваційного матеріального та нематеріального характеру.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Басва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2007. 328 с.
2. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–79.
3. Вишнякова М.В. Оценка персонала как инструмент управления. URL: <http://www.pmteam.ru/docs/art24.pdf> (дата звернення: 12.06.2021).
4. Глазов М.М. Функциональная диагностика в управлении деятельностью предприятия. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 1999. 325 с.
5. Мисхожеев Э.Р. Концептуальные основы диагностики экономической устойчивости промышленных предприятий. *Аудит и финансовый анализ*. 2011. № 3. С. 132–138.
6. Погостинская Н.Н., Погостинский Ю.А., Жамбекова Р.Л., Ацканов Р.Р. Экономическая диагностика: теория и методы. Нальчик : Эльбрус, 2000. 200 с.
7. Щербин В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. Москва : Независимый институт гражданского общества, 2004. 520 с.

#### REFERENCES:

1. Baieva O.V. (2007) *Osnovi menedzhmentu ohoroni zdorov'ja: navch.-metod.posibnik [Fundamentals of health protection management: a basic methodical guide]*. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)
2. Borshh V.I. (2019) *Suchasna paradigma sistemi upravlinnja personalom zakladu ohoroni zdorov'ja [The paradigm of the personnel management system is very important for the protection of health. Economy and management of the national government]*. *Ekonomika ta upravlinnja nacional'nim gospodarstvom*, no. 1(69), pp. 73–79.
3. Vishnjakova M.V. (2021) *Ocenka personala kak instrument upravlenija [Personnel assessment as a management tool]*. Available at: <http://pmteam.ru/upload/image/article7.pdf> (accessed 12.06. 2021).
4. Glazov M.M. (1999) *Funkcional'naja diagnostika v upravlenii dejatel'nost'ju predpriatija [Functional diagnostics in enterprise management]*. Saint-Petersburg: Saint-Petersburg State University of Economics. (in Russian)
5. Mishozheev Je.R. (2011) *Konceptual'nye osnovy diagnostiki jekonomicheskoy ustojchivosti promyshlennyh predpriatij [Conceptual framework for diagnosing the economic sustainability of industrial enterprises]*. *Audit i finansovyj analiz*, no. 3, pp. 132–138.
6. Pogostinskaja N.N., Pogostinskij Ju.A., Zhambekova R.L., Ackanov R.R. (2000) *Jekonomicheskaja diagnostika: teorija i metody [Economic diagnostics: theory and methods]*. Nalchik: Elbrus, Nal'chik: Jel'brus. (in Russian)
7. Shherbin V.V. (2004) *Upravlenie chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsul'tirovanie [Human Resource Management: Management and Consulting]*. Moscow: Independent Institute of Civil Society.