

Кадровий менеджмент у сфері охорони здоров'я: сучасні виклики та ефективні стратегії утримання медичних працівників

Тетяна Коляда

*к.ю.н., доцент, доцент ЗВО кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна,
e-mail: takolyada@ukr.net,
ORCID: 0000-0002-6929-8939*

Успішне функціонування системи охорони здоров'я значною мірою залежить від людського капіталу, який є основною рушійною силою в наданні якісної та доступної медичної допомоги. У сучасних умовах трансформації медичної галузі в Україні, кадровий менеджмент набуває особливої актуальності, адже саме він забезпечує стабільність, ефективність та стійкість роботи медичних закладів.

На сьогодні кадрове забезпечення вітчизняної системи охорони здоров'я залишається однією з найпроблемніших сфер, що потребує негайної уваги як з боку держави, так і з боку керівництва медичних установ. В Україні спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості медичних працівників, особливо лікарів первинної ланки та середнього медичного персоналу. За даними Міністерства охорони здоров'я, щороку кількість фахівців, які залишають медичну професію або емігрують за кордон, перевищує кількість нових випускників медичних вишів, що фактично призводить до «кадрового голоду» [1].

Особливо гостро кадрова проблема постає в сільській місцевості та невеликих містах, де відсутність належних умов праці, житла та мотивації робить роботу медичного працівника малопривабливою. Водночас у великих містах також спостерігається нерівномірний розподіл кадрів, що призводить до перевантаження персоналу в окремих закладах і, як наслідок, - до вигорання та зниження якості медичних послуг.

Значним викликом є також старіння медичних кадрів: середній вік лікаря в Україні становить понад 50 років. Молоді фахівці часто обирають шлях трудової міграції через низькі заробітні плати, слабкі перспективи професійного зростання та неналежні соціальні гарантії. Крім того, реформа фінансування медичних закладів у межах програми медичних гарантій вимагає нових управлінських підходів, включаючи ефективне планування кадрових ресурсів [2].

Управління людськими ресурсами в охороні здоров'я нині постає як одна з найскладніших функцій менеджменту. Зміни у фінансуванні медичних закладів, зростання конкуренції за фахівців, нові вимоги до якості медичних послуг - усе це посилює тиск на систему кадрового управління.

Одним із ключових викликів є професійне вигорання медичних працівників. Надмірне емоційне й фізичне навантаження, недостатня підтримка з боку адміністрації, постійна робота у стресовому середовищі призводять до втрати мотивації, зниження продуктивності та навіть звільнення персоналу. Це особливо

актуально для лікарів екстрених служб, реанімацій, терапевтів і сімейних лікарів.

Ще один суттєвий виклик - низький рівень матеріальної мотивації. Попри певне зростання фінансування медичних закладів через НСЗУ, зарплати в багатьох регіонах залишаються неконкурентними, особливо порівняно із закордонними пропозиціями, що стимулює трудову міграцію.

Важливою проблемою є обмежені можливості для професійного розвитку. Нерівномірний доступ до навчання, відсутність системної роботи з підвищення кваліфікації та індивідуального розвитку персоналу створює ситуацію, в якій працівники не бачать перспектив зростання.

Керівники медичних закладів часто не мають достатніх інструментів або повноважень для формування ефективної кадрової політики. Це пов'язано з бюрократичними обмеженнями, нестачею гнучких моделей управління та слабкою інтеграцією сучасних HR-практик у медичну сферу.

Окрему увагу заслуговує проблема внутрішньої комунікації та управління командою. Недостатня взаємодія між адміністрацією та медичним персоналом, непрозорість у прийнятті рішень, відсутність зворотного зв'язку сприяють формуванню недовіри та напруги в колективі.

Розв'язання кадрових проблем у сфері охорони здоров'я потребує цілісного підходу, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні засоби мотивації, розвиток персоналу та вдосконалення управлінських практик. Одним із ключових напрямів є формування ефективної системи мотивації, яка має виходити за межі суто фінансового стимулювання. Поряд із підвищенням рівня заробітної плати, доцільно впроваджувати гнучкий графік роботи, преміювання за результативність, публічне визнання досягнень, залучення персоналу до процесів прийняття рішень та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Не менш важливим є забезпечення безперервного професійного розвитку медичних працівників. Це включає організацію систематичного підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, стажуваннях, онлайн-курсах. Сприятливим чинником професійного зростання є наставництво з боку досвідчених колег, що особливо актуально для молодих фахівців [3].

Значну роль у збереженні персоналу відіграє покращення умов праці. Йдеться про сучасне технічне забезпечення, наявність якісного обладнання, засобів захисту, комфортного робочого середовища. Важливим компонентом є також організація психологічної підтримки, спрямованої на профілактику професійного вигорання та емоційного виснаження.

Крім того, ефективне кадрове управління неможливе без підвищення управлінської спроможності керівників медичних установ. Керівники повинні володіти знаннями в галузі HR-менеджменту, мати навички формування згуртованої команди, ефективної комунікації та розв'язання конфліктів. У деяких випадках доцільним є створення спеціалізованих підрозділів з управління персоналом або залучення професійних HR-фахівців.

Зрештою, важливим інструментом залучення та утримання персоналу є

формування позитивного іміджу роботодавця. Публічна репутація медичного закладу, відкритість керівництва, підтримка ініціатив працівників і прозорі правила взаємодії створюють додаткову мотивацію для потенційних і чинних працівників залишатися в установі й розвиватися в ній.

Резюмуючи зазначимо, кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я України є ключовим чинником ефективного функціонування системи медичних послуг. Сучасні реалії демонструють наявність глибоких структурних проблем у сфері управління персоналом: дефіцит кваліфікованих кадрів, їх нерівномірний розподіл, трудова міграція, вигорання, низький рівень мотивації та обмежені можливості професійного зростання. Ці виклики значно ускладнюють забезпечення належного рівня медичної допомоги, особливо в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Разом із тим, сучасний менеджмент має у своєму розпорядженні низку інструментів, які, за умови правильного застосування, можуть суттєво змінити ситуацію на краще. Ефективні стратегії управління персоналом мають базуватись на комплексному підході: поєднанні матеріального і нематеріального стимулювання, забезпеченні умов для безперервного професійного розвитку, створенні сприятливого робочого середовища та зміцненні управлінської спроможності керівників медичних установ.

Важливим є також впровадження практик адаптованих до українських реалій, але з урахуванням успішного міжнародного досвіду. Формування позитивного іміджу медичних закладів як роботодавців, зміцнення корпоративної культури, відкритість до нових управлінських підходів - усе це має сприяти підвищенню якості медичних послуг і стійкості системи охорони здоров'я в цілому.

Отже, стратегічне управління кадровими ресурсами повинно стати одним із пріоритетів у діяльності сучасних керівників закладів охорони здоров'я, що дозволить не лише зберегти цінні людські ресурси, а й забезпечити поступальний розвиток галузі.

Ключові слова: менеджмент; кадровий менеджмент; охорона здоров'я; медичні працівники; медичні кадри.

Список використаних джерел

1. Сабецька Т. І. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://www.academia.edu> (дата звернення: 13.04.2025)
2. Жеков І. І., Халецький А. В. Проблеми кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я України. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2021. Вип. 7. С.30-41.
3. Лях В. М. Вплив міжнародного досвіду на розвиток кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я України. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2024. № 12. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-12-10601>